Ontario

2004
2005

Civil Service Commission

annual report

Ontario

Office of the Chair
Bureau de la présidente

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Telephone: (416) 325-1607
Fax: (416) 325-1612

Bureau 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Téléphone: 416 325-1607
Télécopieur: 416 325-1612

Memorandum to: The Honourable Gerry Phillips
Minister of Government Services

Subject: Civil Service Commission Annual Report 2004-2005

I have the honour to present the annual report of the Civil Service Commission for April 1, 2004 to March 31, 2005.

Michelle E. DiEmanuele
Chair

Ministry of
Government Services

Office of the Minister

99 Wellesley Street West
Room 4320, Whitney Block
Toronto ON M7A 1A1

Tel.: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

Ministère des
Services gouvernementaux

Bureau du ministre

99, rue Wellesley ouest
Bureau 4320, Édifice Whitney
Toronto ON M7A 1A1

Tél. : 416 327-2333
Téléc. : 416 327-3790

Ontario

Memorandum to: The Honourable James K. Bartleman
Lieutenant Governor, Province of Ontario

Subject: Civil Service Commission Annual Report, 2004-2005

May it Please Your Honour:

For the information of Your Honour and the Legislative Assembly, I have the privilege of presenting the annual report of the Civil Service Commission for the period of April 1, 2004 to March 31, 2005.

Respectfully submitted,

Gerry Phillips
Minister of Government Services

TABLE OF CONTENTS

Executive Summary 2
Introduction 3
Message from the Deputy Minister and Associate Secretary of the Cabinet, Centre for Leadership and Human Resource Management, and Chair of the Civil Service Commission 3

Environmental Scan 4
Government Priorities 4
Reviews of Key Public Services 5
Results-based Planning 5
Audit of HR Renewal in the OPS 6
Central Agency Review 6
HR Plan for the OPS 7

STRATEGIC OUTCOMES 9
Capable and Innovative Workforce 9
Recruitment 9
Talent Management Strategy 10
Youth and New Professionals Strategy 10
Ontario Internship Program 11
Dynamic Leadership 11
Leadership/Management Framework 11
Compensation Strategy 11
Union/Management Relations 12
Employee Security 12
Learning Organization 12
Learning Strategy 13
Harmonization of Training 13
Project Management Excellence Initiative 13
Engaging and Flexible Work Environment 15
Organizational Health, Safety and Wellness 15
WSIB Management Strategy 15
Commitment to Quality Public Service 16
Ideas and Innovation 16
Recognition 17
OPS Spirit 17

Appendix A: 18
Centre for Leadership and Human Resource Management – Outline of the Organizational Structure 18
Organization Chart – Divisions 19
Appendix B: 20
Workforce Profile 20
Appendix C: 23
Civil Service Commission 23
Appendix D: 26
Ontario Public Service Statistics 2004-2005 26

Executive Summary

The transformation of the Ontario Public Service (OPS) toward a more efficient and effective organization is central to achieving the government's three priorities:

- Success for Students
- Better Health
- Strong People, Strong Economy.

Through a comprehensive review of programs we will ensure continuing alignment with priorities, efficient management, focus on quality and affordability for now and the future.

Reviews of key public services have identified opportunities to maximize value and improve services to the public. The government has also joined its federal and municipal partners to look for ways to deliver results to the public through greater integration and harmonization of services in a number of areas.

The appointment in April 2004 of a Deputy Minister and Associate Secretary of the Cabinet with responsibility for human resource strategy and delivery illustrates the importance the government is placing on the work and people of the OPS. To contribute to the achievement of government priorities, the OPS human resource function is being transformed to enable the organization to focus on strategic policy and operational capacity.

Tabled in the Ontario Legislature November 30, 2004, *The 2004 Report of the Office of the Provincial Auditor* (now the Auditor General of Ontario) included an audit of HR Renewal in the OPS. While the Auditor acknowledged areas of success, he concluded that improvements were needed in a number of key areas, especially capacity-building, training and development, and organizational wellness. We expect that when the Auditor General reports back to the legislature in the fall of 2006, many of the concerns will have been addressed.

Within the environmental context highlighted above, we are finalizing an HR Plan for the OPS. The plan seeks to incorporate a long-term view with intermediate-term operational priorities that will help focus our efforts toward achieving our goal*: Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service.*

Introduction

A Message from Michelle E. DiEmanuele, Chair of the Civil Service Commission

I am pleased to present the Civil Service Commission's Annual Report for 2004-2005.

During the past year, we have built on existing strengths in human resource (HR) management with the creation of a new, centralized HR organization responsible for delivering integrated HR services and initiatives to the OPS.

The new horizontal enterprise is designed to create stronger accountability and expertise in labour relations, compensation and benefits, learning and development, and the modernization of the OPS. At the same time, it provides a foundation for overall service delivery change while addressing a shared authority for line ministries.

We have made significant progress with the milestone of our first anniversary of operation. It has been an exciting year, and we are able to mark a number of achievements, some of which are highlighted in this report, including:

- development of an overarching Human Resources Plan for the OPS;
- creation of a standardized set of leader/management competencies;
- launch of expanded recruitment processes, such as the Northern Recruitment Pilot;
- progress toward transformation of HR Service Delivery across the OPS;
- work on key bargaining-agent mandates;
- launch of the Innovation Fund and mobilization of OPS Spirit – particularly for the tsunami relief efforts.

The role of HR in contributing to public service excellence is evidenced not only by our results, but also by how we cultivate our shared values and make these values part of our everyday working lives in the OPS.

Environmental Scan

Government Priorities

In October 2003, the Government of Ontario announced a comprehensive plan for reshaping and transforming the delivery of government services in Ontario. The transformation of the OPS toward a more efficient and effective organization is central to achieving these goals and to ensuring consistent delivery of programs and services.

In its *Getting Results for Ontario* report released in October 2004, the government identified three priorities as paramount - education, health and a strong economy. These priorities and the clear, tangible results associated with them delivered a clear signal that the province's key asset is its people.

The government's objective is to provide the leverage to ensure that Ontarians are well educated, healthy, and able to participate in building a prosperous economy. It is the government's belief that progress in these areas will lead to a higher quality of life for all Ontarians.

- Success for Students
- Better Health
- Strong People, Strong Economy

Reviews of Key Public Services

The government must ensure that its programs and services are well managed and that Ontarians receive the highest value for their investment. This is being achieved through a comprehensive review of programs that will ensure continuing alignment with priorities, efficient management and a focus on quality and affordability for now and the future.

In the 2004 Provincial Budget, the government identified a savings target of $750 million to be achieved by 2007-2008 by finding savings and efficiencies across all ministries. This process captured some of the horizontal reviews already under way. In fact, the first $350 million of this out-year target is being achieved through three such reviews:

- $200 million through process improvements in the government's internal transactions and through streamlining supply-chain and purchasing practices;
- $100 million through consolidation of information and information-technology services and applications, and better asset management; and,
- $50 million through reduced accommodation costs.

The government will also look for further opportunities in its core services and cross-ministry activities to maximize value and improve services to the public. The government has also joined its federal and municipal partners to look for collaborative ways to deliver results to the public through greater integration and harmonization of services in a number of areas. This commitment is articulated in a landmark *Canada-Ontario Memorandum of Agreement on Collaboration in the Delivery of Public Service* signed May 13, 2004 by the federal and provincial governments.

Results-Based Planning

The government's approach to planning and budgeting moved from ministry business planning to a government-wide results-based approach that aims to keep public services affordable, invest in the areas that matter most and live within our means. After examining other jurisdictions such as the United Kingdom, Ontario planned an approach with three main components:

1. Clearly setting priorities and measurable results over the medium term, supported by strategies to achieve the results;
2. Integrating these results into a multi-year planning and budgeting process that considers all government spending; and,
3. Consistently monitoring and publicly reporting on progress against expectations.

Audit of HR Renewal in the OPS

While the OPS has achieved many successes associated with human resources renewal, an audit of HR Renewal (2003-2004 – tabled in the Ontario Legislature Nov. 30, 2004) concluded that the organization has "not sufficiently implemented the necessary renewal and revitalization strategies to achieve its goals." [1]

The Auditor General of Ontario pointed to the need for improvements relating to:

- *Capacity-building* (recruitment, youth initiatives, succession planning);
- *Retention* (job satisfaction, employment stability, career development and advancement, bargaining agent relations, recognition and exit interviews);
- *HR Planning and Reporting* (accountability for achieving results, tracking and reporting on HR initiatives);
- *Training and Development* (learning and development plans, tracking of training, government-wide training programs);
- *Organizational Wellness* (absenteeism, overtime).

A number of initiatives are planned or in place to address the Auditor General's recommendations. The Auditor General will be reporting back to the Legislature in the fall of 2006.

Central Agencies Review

A review of the Ontario government's central agencies was initiated in August 2004. The review was undertaken to assess whether changes were necessary to central agency processes and roles to ensure that line ministries are receiving the necessary support to effectively achieve results.

The review has resulted in a range of findings and recommendations to enhance the efficiency and effectiveness of OPS operations and is an important step in our ongoing efforts to transform and modernize government.

Specifically the review indicated that:

- line ministries needed greater flexibility and accountability to use the resources available to them;
- better integration of central agencies was required to ensure that central agencies are speaking with one voice in dealing with line ministries;
- there are opportunities to streamline decision-making by Cabinet and Management Board of Cabinet through integrated systems and processes.

The immediate response to the Report was the implementation of specific changes and process improvements that are being acted upon as part of normal business cycles.

[1] 2004 Annual Report of the Office of the Provincial Auditor of Ontario – November 30, 2004, p. 53 www.auditor.on.ca

Strategic Direction for Human Resources in the OPS

HR Plan for the OPS

Greater consultation with stakeholders and the public and horizontal collaboration among ministries and other governments required an overarching "one-enterprise" framework for human resources. In support of the government's priorities, the OPS is developing a Human Resource Plan with clearly defined outcomes and deliverables.

The plan is directed at five key outcomes that will achieve our overall goal - *Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service*:

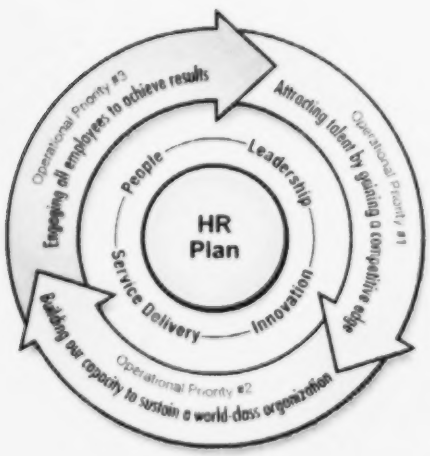
- Capable and Innovative Workforce
- Dynamic Leadership
- Learning Organization
- Engaging and Flexible Work Environment
- Commitment to Quality Public Service

Operational Priorities for 2005 - 2008

Consultations with managers and staff, as well as the *2004 Annual Report of the Office of the Provincial Auditor of Ontario*, have highlighted several key issues facing the OPS:

- Leadership requires investment and planned development;
- The OPS demographic requires rebalancing to ensure capacity for the future;
- Engagement is critical to achieving results and elevating performance;
- A healthy, supportive, respectful and safe work environment needs to be promoted.

Consideration of these issues and a review of how top public- and private-sector organizations are addressing them has led to the identification of three operational priorities.



1. Attracting talent by gaining a competitive edge.
2. Building our capacity to sustain a world-class organization.
3. Engaging all employees to achieve results.

Strategic Direction for Human Resources in the OPS

HR Plan for the OPS

Greater consultation with stakeholders and the public and horizontal collaboration among ministries and other governments required an overarching "one-enterprise" framework for human resources. In support of the government's priorities, the OPS is developing a Human Resource Plan with clearly defined outcomes and deliverables.

The plan is directed at five key outcomes that will achieve our overall goal - *Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service*:

- Capable and Innovative Workforce
- Dynamic Leadership
- Learning Organization
- Engaging and Flexible Work Environment
- Commitment to Quality Public Service

Operational Priorities for 2005 - 2008

Consultations with managers and staff, as well as the *2004 Annual Report of the Office of the Provincial Auditor of Ontario,* have highlighted several key issues facing the OPS:

- Leadership requires investment and planned development;
- The OPS demographic requires rebalancing to ensure capacity for the future;
- Engagement is critical to achieving results and elevating performance;
- A healthy, supportive, respectful and safe work environment needs to be promoted.

Consideration of these issues and a review of how top public- and private-sector organizations are addressing them has led to the identification of three operational priorities.

1. Attracting talent by gaining a competitive edge.
2. Building our capacity to sustain a world-class organization.
3. Engaging all employees to achieve results.

Operational Priority #1 – Attracting talent by gaining a competitive edge

An aging and diverse workforce and the changing work values of employees challenge the OPS in efforts to position itself as an employer of choice. To attract new employees and retain current staff, this operational priority focuses on the ability to get the right people with the right skills in the right jobs. Key initiatives to support this priority are designed to:

- Attract talent through better recruitment;
- Attract youth and new professionals to the OPS and keep them;
- Deliver a competitive total compensation strategy.

Operational Priority #2 - Building our capacity to sustain a world-class organization

To ensure that employees can drive their performance to the next level, this operational priority has a sharp focus on enabling the right skills. As well, best-practice research points to the pivotal role of the manager and the importance of his or her influence on employees. Therefore we need to ensure that managers have the right skills and tools to lead their employees. Key initiatives to support this priority are designed to:

- Launch a leader-manager model;
- Implement a learning strategy and harmonized approach to learning and development;
- Implement a talent management strategy.

Operational Priority #3 - Engaging all employees to achieve results

Attention to employee engagement is a key step in sustaining a high-performing workforce. A recent Watson Wyatt study on employee engagement indicated that Canadian employees seek a high performing culture, want to be informed and involved in business decisions, and believe that managing performance matters. Key initiatives to support this priority are designed to:

- Promote ideas, innovation and recognition;
- Improve performance management;
- Promote organizational health and wellness.

HR Service Delivery Transformation Project

One of the key platforms underpinning the HR Plan for the OPS is *HR Service Delivery Transformation*. Redefining HR service delivery within the OPS and realigning OPS HR expertise will help to create a more affordable, efficient service delivery model that will support managers in achieving their business objectives.

The *HR Service Delivery Transformation Project* will make recommendations for a new service delivery model for OPS human resources services in spring 2005, with implementation planned for 2007. The goal is to transform the HR function to a horizontal, integrated organization that is strategic, process-smart, integrated, customer-focused and able to produce measured service results.

STRATEGIC OUTCOMES

As outlined earlier in the report, the HR Plan for the OPS is directed at five key outcomes that will achieve our overall goal: *Dynamic and Innovative People Delivering Quality Public Service*. These key outcomes are consistent with HR strategic frameworks outlined in previous annual reports and serve to provide continuity and a long-term vision for our immediate and shorter-term initiatives.

- Capable and Innovative Workforce
- Dynamic Leadership
- Learning Organization
- Engaging and Flexible Work Environment
- Commitment to Quality Public Service

Capable and Innovative Workforce

We are building a workforce with the capability to address emerging and future organizational challenges. With the best possible mix of new professionals and experienced, skilled employees, it will be a workplace where people are in the right roles at the right time with the job skills required. The following section provides highlights of initiatives planned and in-progress that support the creation of a *Capable and Innovative Workforce.*

Recruitment

A single, overarching recruitment strategy will refine and streamline hiring practices, enhance our competitive advantage, and ensure the OPS remains attractive as a potential employer.

For example, as part of the *HR Service Delivery Transformation Project*, the *Northern Recruitment Pilot* was set up to establish a testing ground for the delivery of end-to-end recruitment support to line managers in the north through a horizontal service delivery approach.

The pilot was launched Jan. 31, 2005 and ran for six months, serving managers from 18 ministries in the north. Early feedback from managers was very positive. During the first month of the pilot there were more than 100 contacts for service from a broad range of ministries and locations.

The *Recruitment Process Review* is also part of the HR Service Delivery Transformation Project. This detailed review of OPS recruitment processes will result in strategies to streamline and modernize the recruitment function.

Specific goals have been established for the review, including streamlining administrative processes to decrease the amount of time it takes to recruit and improving our use of technology. Recommendations were due in spring 2005.

Talent Management Strategy

The OPS will develop an integrated *Talent Management Strategy* to replace the existing succession management program for senior managers. Implementation planning is currently underway. Talent management is the ongoing process of systematically identifying, assessing and developing talent to ensure that leadership capability for all key positions continues to be available and developed. Talent management:

- aligns business goals and human capital needs;
- goes beyond traditional succession planning and leadership development;
- addresses the organizational knowledge skills, competencies and attributes required for success;
- motivates and retains top leadership; and,
- intersects with recruitment and retention efforts.

The senior management group will be assessed and reflected in a talent management matrix, creating groupings of leaders according to their Performance, Potential, and Readiness scores (PPR). Talent management strategies and targeted programs are being designed to meet the customized needs of each grouping, for example:

- *Targeted Development* – for those who need performance strengthening to move them to next competency levels.
- *Performance Support Program* – for marginal to poor performers.

Youth and New Professionals Strategy

The OPS is developing a *Youth and New Professionals Strategy* to build on existing initiatives that target this segment of the talent market, such as the Ontario Internship Program, and other related corporate and ministry-based programs.

An analysis of OPS demographics has identified a wave of retirements within the next decade, resulting in skill shortages in leadership/management and key specialist areas.

The strategy will encompass a set of initiatives aimed at coordinating strategic HR planning activities and supporting programs that facilitate the attraction, recruitment, development and retention of new professionals. The strategy is intended to:

- Attract young people to the OPS through a variety of targeted recruitment programs such as internships, co-op placement and summer experience programs;
- Promote the OPS as a preferred employer;
- Retain new talent through a variety of learning, development, career pathing, mentoring and coaching initiatives.

Ontario Internship Program

The Ontario Internship Program recruits recent college and university graduates into corporate skill shortage areas. In 2005, the OPS hired 135 interns into business and financial planning, communications, electronic service delivery, human resources, information technology, labour relations and policy development fields.

The Ontario Internship Program continues to be a solid means to attract new professionals to the OPS. On average, 75 per cent of interns who exit the program successfully transition to other OPS employment opportunities.

Dynamic Leadership

Results-oriented leaders with strong people skills are critical to achieving the OPS vision. They can shape business direction and ensure alignment with organizational objectives. OPS leaders are supported through initiatives that recognize and encourage their contributions toward meeting the government's agenda and the organization's strategic direction. The following section provides highlights of initiatives planned and in-progress that support the development of *Dynamic Leadership*.

Leadership/Management Framework

By recognizing the importance of both managing and leading, the OPS provides a single organizational focus for promoting excellence in the management ranks. The aim is to ensure that all levels of management excel at both managing and leading.

We have defined a standardized set of leader/manager competencies that balance task-based competencies (what) with people-focused competencies (how). We provide a curriculum to support and develop a culture where leadership is recognized at all levels in the organization.

Compensation Strategy

The development of the *Total Compensation Strategy* began in 2004-2005 and will be completed during 2005-2006. It will serve as the guiding framework for future compensation plan design.

From the principles established in the compensation strategy, the OPS will develop a process for tracking the competitive position of salaries, performance pay, benefits and pensions — our total compensation position. The strategy will guide the development of new job evaluation plans and the redesign of compensation plans. As well, it will have a long-term perspective on the relationship between the various employee groups, such as degree of similarity or acknowledged differences in plan design.

The strategy will guide the determination of the right mix of compensation elements to attract and retain the needed skills for all roles in the organization.

Job Evaluation Systems

New job evaluation systems are in development for two bargaining units. A new job evaluation plan for the Association of Management, Administration and Professional Crown Employees of Ontario (AMAPCEO) group has been developed and tested. In 2005-2006, the employer will be using it to evaluate all jobs in the unit. The associated salary plan will be negotiated in early 2006.

The development of a new system for civilian employees in the Ontario Provincial Police (OPP) is in the development and testing stage.

We begin work on a new job evaluation system for our senior management and middle management employee groups in 2005-2006. This is expected to result in a modernized and simplified job evaluation process with a revised salary structure and incentive plan following the principles identified in our compensation strategy.

With new job evaluation systems in development, an analysis of the classification governance model is underway to ensure that decision-making processes and accountabilities will support quality outcomes and effective management on an ongoing basis.

Union/Management Relations

The OPS continues to move on initiatives to develop a more open and transparent relationship with its bargaining agents. Joint union-management training includes early dispute resolution training through workplace Labour Relations committees, Ministry Grievance File Review committees and joint central committee training on interest-based approaches.

Employee Security

Personnel security checks have been in place for many years for various positions across Ontario ministries and agencies. Strengthening the organization's security process for employees is part of a modern risk management and recruitment framework to address increasing concerns about identity theft, identity fraud and overall security.

To ensure that the public trust is protected, a policy regarding personnel screening checks is being considered. The proposed policy will address the government's commitment to protecting the safety and security of the public and of its own employees, stakeholders, assets and business processes. The policy will harmonize current practices across the OPS and initially apply to high-priority program areas.

Learning Organization

Learning is essential if the OPS is to adapt to new challenges and meet new demands and expectations. Supporting learning at all levels of the organization enables us to respond to the changing demands made on the public service, the impact of new technologies, demographic shifts, economic factors, and the increasing complexity of

public issues. The following section provides highlights of initiatives planned and in-progress that support the development of a *Learning Organization*.

Learning Strategy

The development and implementation of an integrated learning strategy for the OPS is well underway. This strategy provides the framework that will:

- increase the value of our learning investment;
- provide a governance structure with clearer accountability for training across the OPS;
- elevate the focus of learning in response to our talent management challenges; and,
- partner more effectively with public and private organizations.

Harmonization of Training

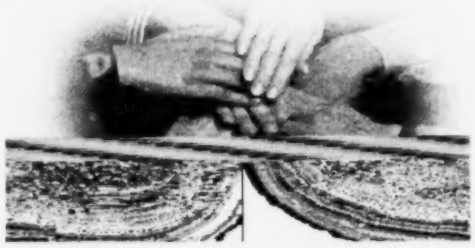
The OPS is consolidating, or harmonizing, training across the organization. This will ensure that training dollars are not duplicated, are spent in the critical areas and are fully accessible by all employees. The Phase I report of this initiative provided a qualitative overview of training activities in the OPS. The report also included recommendations to harmonize both corporate training and ministry-based training.

The short-term recommendations include the design and development of an integrated learning site where all corporate training courses would be housed. The OPS is also reviewing options for the best way to manage training costs; this is still within the development and approval process.

Project Management Excellence Initiative

Many OPS projects involve working across ministry boundaries and with external partners – making project management an increasingly important focus. Project management is one way of supporting strategic change and the people who are leading transformation through their project work. Specifically, we have:

- Developed and published as an online tool, the *OPS Integrated Project Management Framework and Methodology*. This is a step-by-step guide that integrates project management with people and organizational change to provide practical support to OPS project workers at all levels.



- Released an *OPS Project Management Learning Framework and Curriculum* and developed five project-management courses customized for the OPS. The goal is

to help create a group of project practitioners who have the skills necessary to achieve successful project outcomes.

- Fostered a community of practice to network, exchange ideas and share knowledge and lessons learned.
- Enabled faster project start-up through a *Project Start-Up Logistics Guide* and virtual "SWAT" teams that assist with acquiring facilities and accommodations. Help is also available with obtaining information technology tools and other goods and services.
- Developed a database to help identify individuals with project-management skills and experience to reduce the time needed to staff projects.

Engaging and Flexible Work Environment

A work environment where there are shared values among managers and employees includes a commitment to diversity, honesty, integrity and adaptability to change. An engaging and flexible work environment builds a sense of community, provides work-life balance, and enables employees to bring their best to the work they perform. The following section provides highlights of initiatives planned and in-progress that support the development of an *Engaging and Flexible Work Environment.*

Organizational Health, Safety and Wellness

During the past year, the OPS has focused attention on improving absenteeism and disability management. This attention arose from an increase in volume and complexity of employment accommodation and return-to-work cases, as well as an assessment of OPS absenteeism management practices in the *2004 Annual Report of the Office of the Provincial Auditor.*

The Auditor's report indicated that OPS short-term sick leave rates have remained steady and are comparable with other public-sector jurisdictions. However, systems to manage absenteeism can be improved, and we are taking steps to achieve this.

The development of an organizational health and wellness strategic framework for cultivating and maintaining a healthy, safe and respectful workplace is critical. The multi-year framework will integrate existing policies and programs, identify gaps and establish priorities for future action. Disability management will be a major focus.

Initial priorities will include implementation of a Workplace Safety and Insurance Board (WSIB) Management strategy and improvements in attendance management, employment accommodation and return to work.

WSIB Management Strategy

The OPS has developed a multi-year strategic initiative to address aspects of managing WSIB claims across the OPS. The WSIB Management Strategy has the potential to:

- improve claims management;
- provide better support to injured workers;
- yield significant cost savings through better payment practices and earlier and safe return to work for injured workers.

A comprehensive vision that embodies the best industry practices associated with claims and disability management is fundamental to this strategy and includes a shift toward more proactive case-management intervention practices based on a "Four Cornerstone" approach that includes:

1. *Governance and Accountability:* transformation of the governance structure for WSIB issues in the OPS. This includes: establishing case management, roles, responsibilities and accountabilities both at the ministry and corporate levels; introducing mechanisms that assist with an early return to work; and managing relationships with WSIB.

2. *Financial practices and processes:* re-engineering of financial practices to facilitate corporate controllership in WSIB financial management in the OPS and affected agencies.

3. *Prevention Initiatives:* introduction of proactive preventative measures that promote a lower rate of incidents of WSIB disability claims. This feature, aligned with early and safe return-to-work activities, will facilitate a reduction and/or elimination of lost time claims.

4. *Technology Infrastructure:* development of a WSIB management technology platform in the OPS and for interfacing with WSIB systems in the future.

Commitment to Quality Public Service

Some of the key drivers of employee engagement include opportunities for employee input and involvement. Fostering a climate of innovation within an organization contributes to organizational health and can make for more rewarding careers for employees. In addition, ideas generated through employee experience can promote better, results-based solutions that respond to public need. The following section provides highlights of initiatives planned and in progress that support *Commitment to Quality Public Service*.

Ideas and Innovation

The *OPS Ideas Campaign* was based on the conviction that the best ideas to improve the delivery of services and achieve the best results often come from the people who know and do the work. As a result, the government invited all OPS employees to provide suggestions and ideas about new and different ways to deliver public services.

Overall, the 2003 *OPS Ideas Campaign* generated almost 12,000 submissions. Almost 55 per cent of the total ideas met the "Terms of Use". Ministries were asked to determine which of these ideas could be implemented.

Ministries told us that 37 per cent of the ideas were not new ideas, or were already being implemented. This suggests two things: that employees provided real, workable ideas that will help deliver better services to Ontarians; and that there is room for improvement in how we inform employees of new initiatives.

We can measure the immediate success of the *OPS Ideas Campaign* by its level of participation. The longer-term measure of success will be visible implementation and impact of employee suggestions.

The *Ideas* initiative has been integrated with the *Innovation Fund* to create the *Ideas and Innovation Program*, which will help to embed a culture of continuous innovation within the OPS. The process will ensure that employees can submit ideas throughout the year and the *Innovation Fund* will become the way in which we leverage employee ideas.

The *Innovation Fund* will help foster a culture of innovation across the OPS by supporting, recognizing and rewarding the efforts of employees for developing innovative solutions to issues facing the OPS. In 2004, there were 17 successful proposals to the *Innovation Fund* from across the OPS. In every case, the projects have shown how to generate cost savings, service improvements, or both.

Recognition

The *Recognition Fund* was established in 2004 to demonstrate support and recognition for outstanding achievement throughout the OPS. It was also intended to enable the creation of a culture that demonstrates regular, meaningful recognition of employee contributions.

The Provincial Auditor's Report on Human Resource Renewal noted: "Recognition has been shown to motivate staff; increase morale, productivity, and employee retention; and even reduce absenteeism." The Auditor recommended that the OPS "broaden both formal and informal employee recognition and appraisal programs."[2] With the support of the *Recognition Fund*, we are also developing a broader strategy proposal that will address both formal and informal recognition standards throughout the organization.

OPS Spirit

OPS Spirit was launched initially to promote employee health and wellness through such activities as Dragon Boat racing. In 2003, Spirit shifted its focus to community volunteerism and in 2004, the OPS Spirit team engaged OPS employees in a Habitat for Humanity build for a needy family in Ottawa.

OPS employees have contributed to a range of other community volunteerism efforts, including tsunami relief efforts in early 2005. OPS Spirit encourages a range of activities that not only contribute to the well being of the community, but also provide a sense of pride and satisfaction for employees.

Spirit
ONTARIO PUBLIC SERVICE

[2] 2004 Annual Report of the Office of the Provincial Auditor of Ontario – November 30, 2004, p. 67-68 www.auditor.on.ca

Appendix A:

Centre for Leadership and Human Resource Management – Outline of the Organizational Structure

The Centre for Leadership and Human Resource Management (CFLHRM) is a centralized human resources organization (announced June 2004) responsible for delivering integrated HR services and initiatives to the Ontario Public Service.

CFL/HRM was designed into a realigned platform of functions and resources, bringing 19 HR branches and two corporate policy units together into five divisions. The results of this realignment include:

- Enhanced connectivity and greater consistency between HR branches;
- Increased opportunities to share best practices;
- Improved ability to balance corporate HR priorities with ministry HR activity in support of transformation or results-based planning initiatives;
- Horizontal accountability for HR services;
- Enhanced flexibility to move resources to deal with workload pressures and emerging issues.

Leadership and Learning is responsible for building an enterprise-wide leadership and management culture. In addition, this division has responsibility for the development and delivery of a fully integrated learning strategy that will allow the CFL/HRM to increase the value of learning investment and elevate the focus of learning in response to our succession planning challenges.

Centre for Transformation, Innovation and Excellence has lead responsibility for managing the OPS transformation through systems and processes to manage change across the organization. This division's mandate is also to build and support a strong culture of innovation, excellence and pride in high-quality public service through stewardship of OPS vision, values, professional conduct, and engagement of staff.

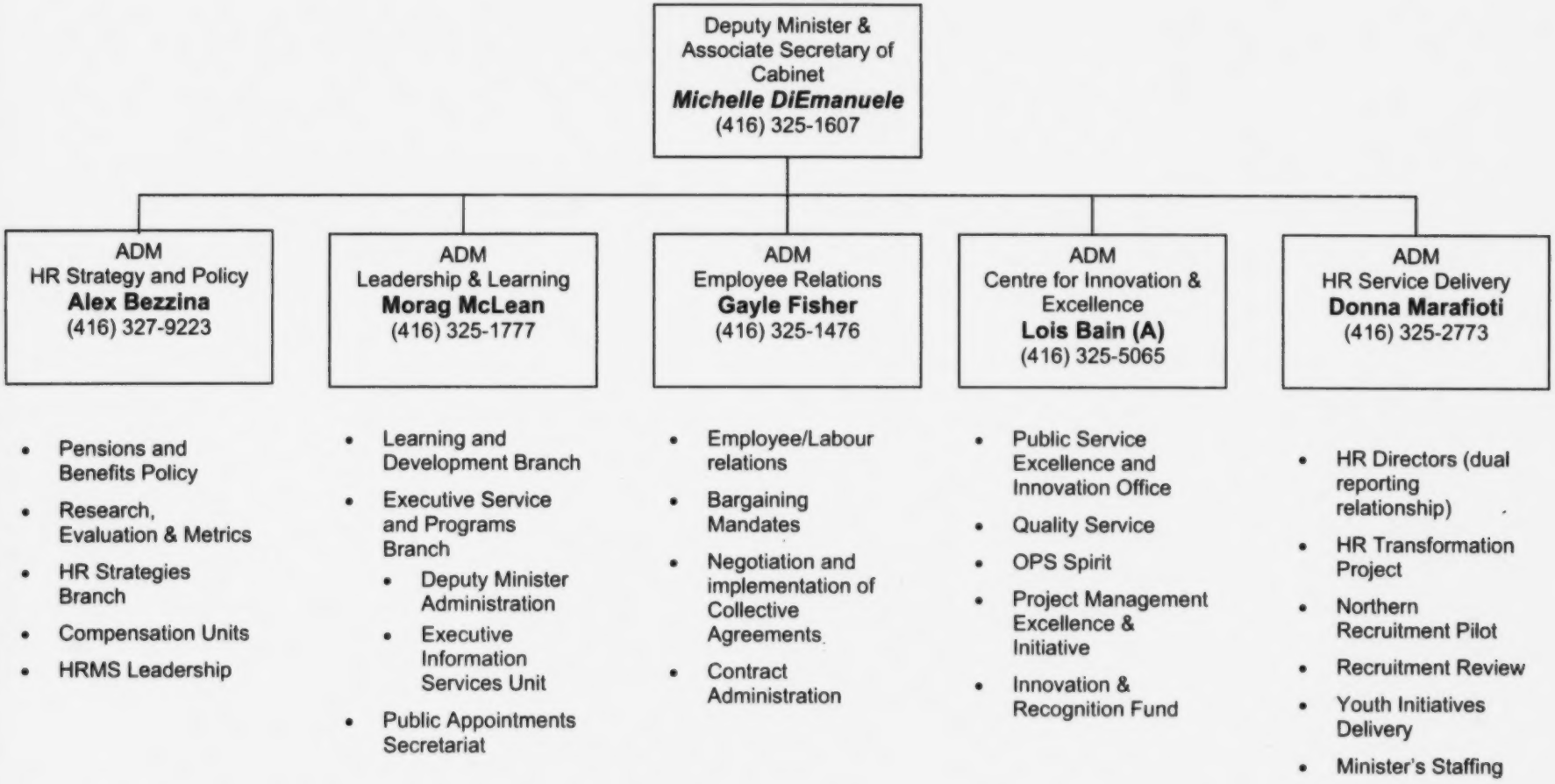
HR Strategy and Policy plays a central role in moving forward with a range of policy initiatives to support the CFL/HRM mandate. A key focus will be on compensation and benefits policy, research and metrics to support a healthy and productive public service.

Employee Relations is responsible for employee/labour relations, including representing the Crown as employer for bargaining unit employees and for management of employee relations matters for non-bargaining unit staff. The division will lead the employer through the development of bargaining mandates, the negotiation of collective agreements and their implementation.

HR Service Delivery Transformation delivers front-line and corporate human resource services. Ministry HR Directors and their staff will continue to report jointly to their ministry Chief Administrative Officer (CAO) and to this new division/organization through the Assistant Deputy Minister (ADM), HR Service Delivery Transformation Division.

Organization Chart – Divisions

Centre for Leadership/Human Resources Management 2004-05

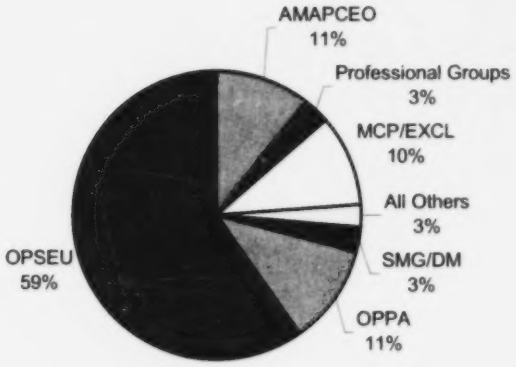


Appendix B:

Workforce Profile

The OPS negotiates collective agreements with eight bargaining agents, which represent approximately 84 per cent of the OPS workforce. The largest bargaining agent is the Ontario Public Service Employees Union (OPSEU), representing approximately 59 per cent of employees.

Workforce Profile: March 2005

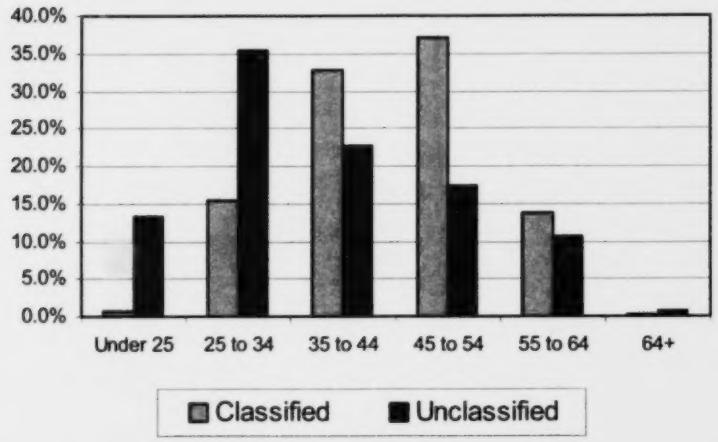


Employee Group (by collective agreement, expiry dates in brackets):
AMAPCEO: Association of Management, Administrative and Professional Crown Employees of Ontario (March 31, 06)
OPSEU: Ontario Public Service Employees Union (Dec 31, 04)

Professional Groups:
AOPDPS - Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service (Dec 31, 04)
ALOC - Association of Law Officers of the Crown (Dec 31, 04)
OCAA - Ontario Crown Attorneys' Association (Dec 31, 04)
PEGO - Professional Engineers, Government of Ontario (June 30, 05)
OPPA: Ontario Provincial Police Association (Civilian) (Dec 31, 05)
OPPA: Ontario Provincial Police Association (Uniform) (Dec 31, 05)

MCP / EXCL: Management Compensation Plan/Excluded employees
SMG / DM: Senior Management Group and Deputy Ministers
All Others: includes other teachers and jobs not assigned to any of the above categories.

Classified and Unclassified Staff – Age Profiles



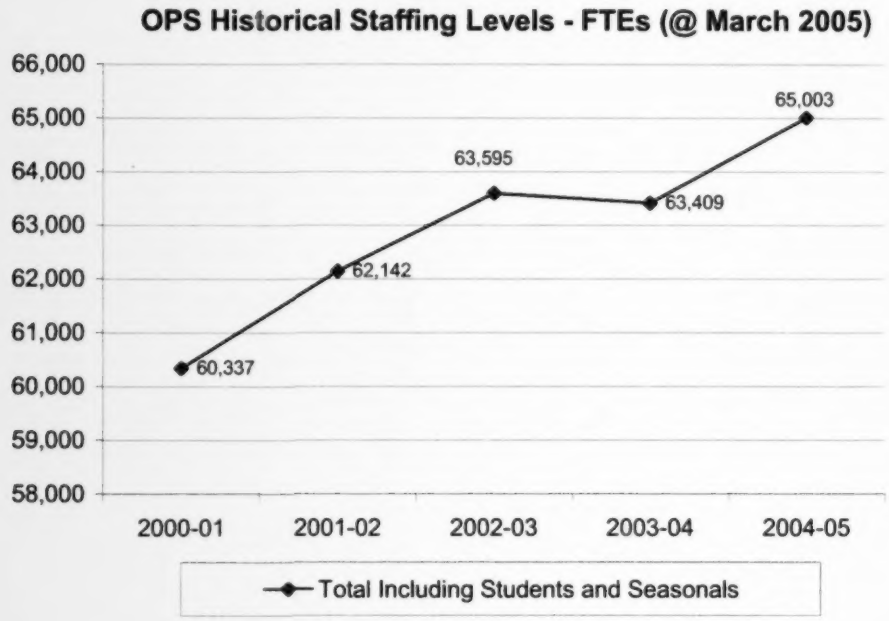
As at March 2005: average age of [all] OPS employees is **43.7 years**
As at March 2005: average age of OPS classified employees is **44.7 years**
As at March 2005: average age of OPS unclassified employees is **39.4 years**

Note: The OPS Staff size represents employees hired under the Public Service Act (PSA), and paid from the government salary and wage account.

Statistics Canada 2001 Census data[3] shows that Ontario's working-age population is increasingly made up of older individuals. The number aged 25-34, the young working-age population, declined 14 per cent during the past 10 years. At the same time, the population aged 45-64, the oldest working-age group, rose 34 percent. This latter group is projected to increase another 34 per cent in the next 10 years.

Statistics Canada Labour Force Data indicates that the average age for the Ontario Labour Force (2001 counts – persons who were either employed or unemployed during the week prior to Census Day) was **38.9** for Ontario.

[3] *Ontario Population Statistics – source: Statistics Canada 2001 Census: Age and sex profile: Provinces and Territories: Ontario*
http://www12.statcan.ca/English/census01/products/analytic/companion/age/on.cfm



The Ontario Public Service (OPS) staff size has fallen considerably since the early 1990s. Since March 1992, the earliest year for which there is directly comparable staff size data, staff size has fallen from 86,608 in March 1992 to 65,003 in March 2005. (*However, this number is influenced by students and seasonal staff.)*

Appendix C:

Civil Service Commission

OPS Values Statement
Members of the OPS are committed to upholding the highest level of service quality and public trust.

We are open and honest in our behaviour, creative and responsive to change, and committed to continuous self-improvement and integrity. We will demonstrate these values within the context of a professional and accountable public service.

We are fair, consistent and committed to effective relations with the general public, clients, customers, other staff within and across ministries, and with elected officials.

In our relationships with our partners and agents, we are clear about expectations and criteria for success.

Within the structures and processes of government, we will continue to exercise fiscal prudence; we value training and organizational learning; and we are committed to consistency and fairness in our treatment of colleagues and staff.

Under the terms of the Public Service Act and through an oath of allegiance and secrecy, public servants in Ontario are responsible to the public through the elected government and Ministers of the Crown.

Civil Service Commission Mandate
Management Board of Cabinet (MBC) has overall responsibility for managing the financial, human and physical resources of the Ontario Public Service.

The Civil Service Commission (CSC) administers the *Public Service Act*, and reports to the Chair of MBC. The Public Service Act, the legislation covering employment in the OPS, defines the composition and establishes the statutory authority of the Commission as an independent authority and non-partisan body to oversee matters affecting employment and human resources management within the Ontario Public Service. The CSC and MBC ensure that appropriate administrative policies are in place to manage human resources.

An independent authority and non-partisan body, the Commission is responsible for ensuring the application of the merit principle within the public service, particularly in the senior management ranks.

Civil Service Commission Responsibilities and Authority

The Commission exercises important oversight functions, particularly in relation to senior levels of the organization and to operate as a regulatory body. The Commission has the powers under the Public Service Act to make regulations respecting various human resource matters subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council. The Commission also exercises adjudicative powers in relation to the Conflict of Interest and Post-Service Directive.

More specifically, the responsibilities of the Commission are to:

- Recommend regulations relating to a wide range of human resource management issues affecting salaries, classifications, recruitment, benefits and hours of work, subject to the approval of the Lieutenant Governor in Council;
- Approve appointments, overage appointments, and assignments;
- Consider a wide variety of staffing and recruitment actions, including salaries for individuals and appointments at the SMG3 level. (Note: authority for recruitment below the SMG3 level has been delegated to ministries.)

Some of the administrative matters, which regularly appear on the Commission's agendas, include recommendation of regulations regarding the establishment of classifications and compensation for non-bargaining unit staff, approval of senior appointments and contracts, and waivers of competition.

The Commission also acts as the Board of Trustees to the Ontario Government Employees' Charity Trust.

The Commission carries out its mandate in cooperation with the Centre for Leadership and Human Resource Management (CFL/HRM), and the Executive Development Committee (EDC). CFL/HRM provides policy advice to Management Board of Cabinet, while Management Board Secretariat provides the administrative support to Management Board of Cabinet. CFL/HRM also supports the government as an employer. For example, it establishes policies for managing the government's human resources, based on the regulations administered by the Civil Service Commission.

Civil Service Commission Membership 2004-2005

Chair, CSC

Michelle DiEmanuele
Deputy Minister and Associate Secretary of the Cabinet,
Centre for Leadership and Human Resource Management
Cabinet Office
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3

Vice Chair, CSC

Kathryn Bouey
Secretary, Management Board of Cabinet
12th Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3

Secretary to the Commission

Morag McLean
ADM, Leadership and Learning Division
Centre for Leadership and Human Resource Management
Cabinet Office
Room 5320, 5th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1N3

Commissioners

Gail Beggs
Deputy Minister, Ministry of Natural Resources
Room 6643, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1W3

Don Black
Deputy Minister, Ministry of Economic Development and Trade
8th Floor, Hearst Block
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 2E1

John Burke
Deputy Minister, Ministry of Municipal Affairs and Housing
17th Floor
777 Bay Street
Toronto, Ontario M5G 2E5

Robert Christie
Deputy Minister, Ministry of Training, Colleges and Universities
3rd Floor, Mowat Block
900 Bay Street
Toronto, Ontario M7A 1L2

Tony Dean
Secretary of the Cabinet
Room 6420, 6th Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1

Carol Layton
Deputy Minister, Results Office
Cabinet Office
Room 1306, 1st Floor, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1A1

Saäd Rafi
Deputy Minister, Ministry of Transportation
3rd Floor, Ferguson Block
77 Wellesley Street West
Toronto, Ontario M7A 1Z6

Appendix D: Ontario Public Service Statistics 2004-2005

Ontario Public Service Total Staff Strength (2004-2005)	
Classified	53,103
Unclassified	10,750
Crown	1,150
TOTAL	**65,003**

Classified Service by Geographic Location (2004-2005)

Eastern Ontario Planning Region	
Frontenac	1,732
Hastings	320
Lanark	936
Leeds & Grenville	449
Lennox & Addington	262
Ottawa-Carleton	1,455
Prescott & Russell	191
Prince Edward	155
Renfrew	272
Stormont Dundas Glengarry	283
Subtotal	**6,055**

Central Ontario Planning Region	
Brant	270
Dufferin	72
Durham	3,128
Haldimand-Norfolk	413
Haliburton	76
Halton	944
Hamilton-Wentworth	1,371
Muskoka	271
Niagara	1,054
Northumberland	301
Peel	1,612
Peterborough	1,064
Simcoe	3,507
Toronto	19,851
Victoria	548
Waterloo	429
Wellington	905
York	640
Subtotal	**36,456**

Southwestern Ontario Planning Region	
Bruce	172
Elgin	278
Essex	626
Grey	276
Huron	264
Kent	653
Lambton	315
Middlesex	2,243
Oxford	144
Perth	163
Subtotal	**5,134**

Northeastern Ontario Planning Region	
Algoma	1,008
Cochrane	719
Manitoulin	59
Nipissing	1,706
Parry Sound	182
Sudbury	1,410
Timiskaming	208
Subtotal	**5,292**

Northwestern Ontario Planning Region	
Kenora	746
Rainy River	176
Thunder Bay	1,576
Subtotal	**2,498**

Information Unavailable	
No Address Information	14
Subtotal	**14**

TOTAL	**55,449**

Classified Service By Ministry (2004-2005)

Agriculture and Food	717
Attorney General	4,896
. Democratic Renewal	14
Cabinet Office	160
Children and Youth Services	1,769
Citizenship and Immigration	310
Community and Social Services	5,111
Community Safety	8,195
. Correctional Services	5,538
Consumer and Business Services	1,119
Culture	154
. Ontario Science Centre	226
Economic Development and Trade	385
. Ontario Development Corporation	3
Education	857
Energy	92
Environment	1,893
. Ontario Clean Water Agency	636
Finance	3,504
. Financial Services Commission	389
. Ontario Financing Authority	148
. Ontario Municipal Economic Infrastructure Financing Authority	20
Francophone Affairs	17
Health and Long-Term Care	6,432
Intergovernmental Affairs	45
Labour	1,392
Lieutenant Governor	2
Management Board of Cabinet	2,207
Municipal Affairs and Housing	852
Native Affairs Secretariat	57
Natural Resources	3,009
Northern Development and Mines	416
Office of the Premier	2
Public Infrastructure Renewal	97
Tourism and Recreation	185
. Ontario Place	45
. St. Lawrence Parks Commission	45
. Ontario Tourism Marketing Partnership Corporation	39
Training, Colleges and Universities	595
Transportation	3,876
TOTAL	**55,449**

OPP Uniformed Staff (5,279 as of March 24, 2005) are reported in the figures for Community Safety and Correctional Services.
The Niagara Escarpment Commission is included figure for Ministry of the Environment.
Not all agencies and commissions are listed separately. Those unlisted are included in the associated ministries.

Classified Service by Age Intervals (2004-2005)

Under 25	407
25 – 30	8,265
35 – 44	18,000
45 – 54	20,768
55 – 64	7,945
65 and over	64
TOTAL	**55,449**

Classified Service by Staff Type (2004-2005)

Regular	50,951
Probationary	4,472
Overage	26
TOTAL	**55,449**

Classified Service By Gender (2004-2005)

Males	25,414
Females	30,035
TOTAL	**55,449**

Classified Service By Salary Intervals (2004-2005)

Salary	Total
Under $30,000	136
$30,000 - $39,999	8,164
$40,000 - $49,999	10,915
$50,000 - $59,999	11,965
$60,000 - $69,999	12,277
$70,000 - $79,999	6,152
$80,000 - $89,999	2,678
$90,000 - $99,999	879
$100,000 and over	2,283
TOTAL	**55,449**

Appointments to the Classified Service
Full and Part Time Staff (2004-2005)

April 2004	126
May	127
June	97
July	125
August	157
September	128
October	86
November	126
December	150
January 2005	163
February	87
March	84
TOTAL	**1,456**

Appointments to the Classified Service
By Salary Intervals (2004-2005)

Under $30,000	0
$30,000 - $39,999	347
$40,000 - $49,999	290
$50,000 - $59,999	400
$60,000 - $69,999	234
$70,000 - $79,999	102
$80,000 - $89,999	47
$90,000 - $99,999	21
$100,000 and over	15
TOTAL	**1,456**

Appointments to the Classified Service By Age (2004-2005)

Under 25	80
25-34	558
35-44	484
45-54	266
55-64	68
65 and Over	0
TOTAL	**1,456**

Appointments to the Classified Service By Gender (2004-2005)

	Males	Females	Total
New Hires	**720**	**736**	**1,456**

Exits from the Classified Service By Salary Intervals (2004-2005)

Salary	Total
Under $30,000	6
$30,000 - $39,999	367
$40,000 - $49,999	557
$50,000 - $59,999	478
$60,000 - $69,999	369
$70,000 - $79,999	196
$80,000 - $89,999	95
$90,000 - $99,999	26
$100,000 and over	89
Total	**2,183**

Exits from the Classified Service By Age (2004-2005)

Under 25	12
25-34	248
35-44	363
45-54	678
55-64	668
65 and over	214
Total	**2,183**

Exits from the Classified Service
By Years of Classified Service (2004- 2005)

Years of Classified Service	Exits
Less than 1 year	62
Less than 2 years	96
Less than 3 years	98
Less than 4 years	122
Less than 5 years	100
Less than 6 years	69
Less than 7 years	33
Less than 8 years	32
Less than 9 years	14
Less than 10 years	19
Less than 15 years	193
Less than 20 years	294
Less than 25 years	328
Less than 30 years	389
Less than 35 years	277
35 years or more	57
TOTAL	**2,183**

Exits from the Classified Service
By Reason and Gender (2004-2005)

	Males	Females	Total
Retirement	575	543	1,118
Dismissal	20	14	34
Release	23	34	57
Resignation	376	519	895
Death	46	33	79
TOTAL	**1,040**	**1,143**	**2,183**

ISSN 0319-7263 (Print)
ISSN 1718-5149 (Online)
Printed by the Queen's Printer for Ontario
© Queen's Printer for Ontario 2006
This document is available on the Internet at www.mgs.gov.on.ca
Disponible en français

Ontario

Commission de la **fonction publique**

rapport annuel 2004 2005

Ontario

Office of the Chair
Bureau de la prèsidente

Civil Service Commission
Commission de la fonction publique

Room 5320, Whitney Block
99 Wellesley Street West
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Telephone: (416) 325-1607
Fax: (416) 325-1612

Bureau 5320, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto, Ontario
M7A 1A1
Téléphone: 416 325-1607
Télécopieur: 416 325-1612

Mémorandum à: L'honorable Gerry Phillips
Ministre des Services gouvernementaux

Sujet: Commission de la fonction publique, rapport annuel, 2004-2005

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2004 au 31 mars 2005.

Michelle E. DiEmanuele
Présidente

Ministry of Government Services

Office of the Minister

99 Wellesley Street West
Room 4320, Whitney Block
Toronto ON M7A 1A1

Tel.: 416 327-2333
Fax: 416 327-3790

Ministère des Services gouvernementaux

Bureau du ministre

99, rue Wellesley ouest
Bureau 4320, Édifice Whitney
Toronto ON M7A 1A1

Tél. : 416 327-2333
Téléc. : 416 327-3790

Ontario

Mémorandum à: L'honorable James K. Bartleman, Lieutenante-gouverneure, Province de l'Ontario

Suject: Commission de la fonction publique, rapport annuel, 2004-2005

Votre Honneur,

Pour votre information et celle de l'Assemblée législative, j'ai l'honneur de vous présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour la période s'échelonnant du 1er avril 2004 au 31 mars 2005.

Je vous prie d'agréer, Votre Honneur, l'assurance de ma très haute considération.

Gerry Phillips
Ministre des Services gouvernementaux

TABLE DES MATIÈRES

Résumé 2
Introduction 3
Message de la sous-ministre, secrétaire associée du Conseil des ministres, responsable du Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines et présidente de la Commission de la fonction publique . 3

Analyse de l'environnement 4
Priorités du gouvernement 4
Examens des services publics clés 5
Planification axée sur les résultats 5
Vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO 6
Examen des organismes centraux 6
Plan des ressources humaines applicable à la FPO 7

RÉSULTATS STRATÉGIQUES 9
Une main-d'oeuvre compétente et innovatrice 9
Recrutement 9
Stratégie de gestion du talent 10
Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels 11
Programme de stages de l'Ontario 11
Un leadership dynamique 12
Cadre de gestion et de leadership 12
Stratégie de rémunération 12
Relations syndicales-patronales 13
Sécurité des employés 13
Une organisation axée sur l'apprentissage 13
Stratégie d'apprentissage 14
Harmonisation de la formation 14
Initiative Excellence en gestion de projets 14
Un milieu de travail souple qui mobilise les employés 15
Santé, sécurité et mieux-être au sein de l'organisation 15
Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT 16
Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité 16
Idées et innovation 17
Reconnaissance 17
L'esprit d'entraide de la FPO 18

Annexe A : 19
Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines – Aperçu de la structure organisationnelle 19
Organigramme – Divisions 21
Annexe B : 22
Profil de la main-d'oeuvre 22
Annexe C : 25
Commission de la fonction publique 25
Annexe D : 28
Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario, 2004-2005 28

Résumé

La transformation de la fonction publique de l'Ontario (FPO) en une organisation plus efficace et efficiente est essentielle à la réalisation des trois priorités du gouvernement :

- La réussite des élèves
- L'amélioration de la santé
- Une société forte, une économie forte

Grâce à un examen détaillé des programmes, nous veillerons au respect de ces priorités et mettrons l'accent sur la gestion efficiente, la qualité et l'abordabilité de nos programmes et services actuels et futurs.

Lors de l'examen des services publics clés, on a trouvé des occasions de maximiser la valeur de ces services et d'améliorer leur prestation au public. Le gouvernement a uni ses efforts à ceux de ses partenaires fédéraux et municipaux afin de trouver des moyens de produire des résultats pour le public en intégrant et en harmonisant davantage les services offerts dans divers domaines.

La nomination, en avril 2004, de la sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres responsable de la stratégie de gestion des ressources humaines et de sa mise en oeuvre témoigne de l'importance que le gouvernement attache au travail et aux membres de la FPO. Dans le but de faciliter la réalisation des priorités du gouvernement, on réorganise la fonction liée aux ressources humaines au sein de la FPO afin que l'organisation puisse mettre l'accent sur les politiques stratégiques et la capacité de fonctionnement.

Le document intitulé *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario* (appelé maintenant le vérificateur général de l'Ontario), déposé à l'Assemblée législative de l'Ontario le 30 novembre 2004, comprenait une vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO. Bien que le vérificateur ait reconnu les résultats positifs obtenus dans certains domaines, il a conclu qu'il fallait apporter des améliorations dans divers secteurs, particulièrement l'accroissement de la capacité, la formation et le perfectionnement, ainsi que le mieux-être de l'organisation. Nous prévoyons que, lorsque le vérificateur général présentera son prochain rapport à l'Assemblée législative à l'automne 2006, un grand nombre des points qu'il a soulevés auront été réglés.

Dans le contexte décrit précédemment, nous élaborons la version finale d'un Plan des ressources humaines s'appliquant à la FPO. Ce plan vise à définir une perspective à long terme et des priorités opérationnelles à moyen terme qui nous aideront à atteindre notre objectif *: Un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité.*

Introduction

Message de Michelle E. DiEmanuele, présidente de la Commission de la fonction publique

Je suis heureuse de présenter le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour 2004-2005.

Au cours de la dernière année, nous avons misé sur les capacités existantes en matière de gestion des ressources humaines (RH) en créant une organisation centrale chargée d'assurer la prestation intégrée des services et initiatives touchant les RH au sein de la FPO.

Cette nouvelle organisation horizontale a pour but d'améliorer la reddition de comptes et d'accroître les connaissances en matière de relations de travail, de rémunération, d'avantages sociaux, d'apprentissage, de perfectionnement et de modernisation de la FPO. Parallèlement, elle jette les assises d'initiatives globales de modification de la prestation des services tout en fournissant une autorité commune aux ministères responsables.

Nous avons réalisé des progrès considérables au cours de notre première année de fonctionnement. Cette année stimulante a été marquée par un grand nombre de réalisations, dont certaines sont décrites dans le présent rapport, y compris les suivantes :

- l'élaboration d'un Plan des ressources humaines applicable à la FPO;
- l'établissement d'un ensemble normalisé de compétences en matière de leadership et de gestion;
- la mise sur pied d'initiatives élargies de recrutement, telles que le Projet pilote de recrutement pour le Nord;
- les progrès réalisés en vue de réorganiser la prestation des services de RH au sein de la FPO;
- la définition du mandat d'agents de négociation clés;
- la mise sur pied du Fonds pour l'innovation et la mobilisation de L'esprit d'entraide de la FPO, particulièrement pour venir en aide aux victimes du tsunami.

Le rôle que jouent les RH en vue d'assurer l'excellence de la prestation des services publics se manifeste non seulement dans les résultats que nous obtenons, mais aussi dans la façon dont nous cultivons nos valeurs communes et les intégrons à notre vie professionnelle de tous les jours au sein de la FPO.

Analyse de l'environnement

Priorités du gouvernement

En octobre 2003, le gouvernement de l'Ontario a annoncé la mise en oeuvre d'un vaste plan visant à réorganiser la prestation des services gouvernementaux dans la province. La transformation de la FPO en une organisation plus efficace et efficiente est essentielle pour atteindre cet objectif et assurer la prestation uniforme des programmes et des services.

Dans le rapport intitulé *Produire des résultats pour l'Ontario*, publié en octobre 2004, le gouvernement a établi trois priorités fondamentales : l'éducation, la santé et une économie forte. Ces priorités, et les résultats tangibles qui y sont associés, témoignent clairement du fait que la population est le principal atout de la province.

Le gouvernement entend prendre les mesures nécessaires pour que les Ontariennes et Ontariens aient un bon niveau d'éducation, soient en bonne santé et puissent participer à l'édification d'une économie prospère, car il croit que les progrès réalisés en ce sens amélioreront la qualité de vie de toute la population.

► La réussite des élèves

► L'amélioration de la santé

► Une société forte, une économie forte

Examens des services publics clés

Le gouvernement doit s'assurer que ses programmes et services sont bien gérés et que les Ontariennes et Ontariens tirent le maximum de leur investissement. Pour ce faire, il effectue un examen détaillé des programmes pour veiller à ce qu'ils demeurent alignés sur les priorités, qu'ils soient gérés de façon efficiente, qu'ils mettent l'accent sur la qualité et qu'ils soient abordables maintenant et à l'avenir.

Dans le budget provincial de 2004, le gouvernement s'est fixé comme objectif de réaliser des économies de 750 millions de dollars d'ici 2007-2008 en trouvant des moyens d'accroître l'efficience au sein de tous les ministères. Ce processus faisait fond sur des examens horizontaux déjà en cours. En fait, la première tranche de 350 millions de dollars de l'objectif fixé pour les exercices ultérieurs est en cours de réalisation grâce à trois examens de ce genre, qui ont relevé les économies suivantes :

- 200 millions de dollars grâce à l'amélioration des processus utilisés pour les opérations internes du gouvernement et à la rationalisation des pratiques d'achat et de gestion de la chaîne d'approvisionnement;
- 100 millions de dollars grâce au regroupement des services et des applications dans le domaine de l'information et de la technologie de l'information et à une meilleure gestion des biens;
- 50 millions de dollars grâce à une réduction des coûts engagés pour les locaux.

En outre, le gouvernement étudiera plus à fond ses services de base et les activités interministérielles afin d'optimiser leur valeur et d'améliorer les services dispensés au public. Il a uni ses efforts à ceux de ses partenaires fédéraux et municipaux afin de trouver des moyens de produire des résultats pour le public grâce à une meilleure intégration et harmonisation des services dans divers secteurs. Cet engagement a été articulé dans le *protocole d'entente Canada-Ontario sur la collaboration à la prestation des services publics*. Ce protocole historique a été signé le 13 mai 2004 par les gouvernements fédéral et provincial.

Planification axée sur les résultats

La démarche que suit le gouvernement aux fins de la planification et de la budgétisation, qui était axée sur les activités des ministères, est maintenant axée sur les résultats obtenus à l'échelle du gouvernement. Elle vise à faire en sorte que les services publics demeurent abordables, à investir dans les secteurs prioritaires et à permettre au gouvernement de vivre selon ses moyens. Après avoir étudié ce que font d'autres territoires comme le Royaume-Uni, l'Ontario a défini une démarche à trois volets :

1. établir des priorités claires et des résultats mesurables à moyen terme, auxquels se greffent des stratégies permettant d'obtenir ces résultats;
2. intégrer ces résultats à un processus pluriannuel de planification et de budgétisation tenant compte de toutes les dépenses du gouvernement;
3. surveiller constamment le processus établi et tenir le public au courant des progrès réalisés à la lumière des attentes définies.

Vérification du renouvellement des ressources humaines au sein de la FPO

Bien que la FPO ait connu beaucoup de succès en ce qui concerne le renouvellement des ressources humaines, à l'issue une vérification du processus de renouvellement (rapport 2003-2004 déposé devant l'Assemblée législative de l'Ontario le 30 novembre 2004), le vérificateur a conclu que l'organisation « n'a pas suffisamment mis en oeuvre les stratégies de renouvellement et de revitalisation nécessaires pour atteindre ses objectifs[1] ».

Le vérificateur général de l'Ontario a indiqué qu'il fallait apporter des améliorations dans les secteurs suivants :

- *accroissement de la capacité* (recrutement, initiatives visant les jeunes, planification de la relève);
- *maintien en poste* (satisfaction au travail, stabilité de l'emploi, perfectionnement et avancement professionnels, relations avec les agents de négociation, reconnaissance et entrevues de fin d'emploi);
- *planification des RH et communication de l'information* (obligation de rendre compte des résultats, suivi et compte rendu des initiatives de gestion des RH);
- *formation et perfectionnement* (plans d'apprentissage et de perfectionnement, suivi de la formation, programmes de formation pangouvernementaux);
- *mieux-être de l'organisation* (absentéisme, heures supplémentaires).

Un certain nombre d'initiatives sont prévues ou en place afin de donner suite aux recommandations du vérificateur général, qui présentera son prochain rapport à l'Assemblée législative à l'automne 2006.

Examen des organismes centraux

On a entrepris un examen des organismes centraux du gouvernement de l'Ontario en août 2004 afin de déterminer s'il fallait modifier leur rôle et leurs processus pour que les ministères responsables reçoivent le soutien dont ils ont besoin pour obtenir les résultats escomptés.

À l'issue de cet examen, on a fait un grand nombre de constatations et de recommandations afin de rendre les activités de la FPO plus efficaces et plus efficientes. Il s'agit d'une étape importante de notre initiative permanente visant à réorganiser et à moderniser le gouvernement.

On a relevé les points suivants dans le cadre de l'examen :

- les ministères responsables ont besoin d'une plus grande souplesse et d'une meilleure reddition de comptes pour utiliser les ressources à leur disposition;
- il faut mieux intégrer les organismes centraux pour qu'ils constituent un interlocuteur unique lorsqu'ils font affaire avec les ministères responsables;
- l'intégration des systèmes et des processus permettrait de simplifier la prise de décisions par le Conseil des ministres et le Conseil de gestion du gouvernement.

Dès que le rapport a été publié, on a apporté des modifications et procédé à l'amélioration des processus dans le cadre du cycle normal des activités.

[1] Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario – 30 novembre 2004, p. 57 www.auditor.on.ca

Orientation stratégique des ressources humaines au sein de la FPO

Plan des ressources humaines applicable à la FPO

Pour consulter davantage les intervenants et le public et assurer une collaboration horizontale entre les ministères et d'autres paliers de gouvernement, il a fallu mettre en place un cadre global de type « une entreprise » applicable aux ressources humaines. Pour appuyer les priorités du gouvernement, la FPO élabore un Plan des ressources humaines indiquant clairement les résultats escomptés.

Ce plan vise cinq résultats clés qui nous permettront d'atteindre notre objectif global : *un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité*. Ces résultats sont les suivants :

- une main-d'œuvre compétente et innovatrice;
- un leadership dynamique;
- une organisation axée sur l'apprentissage;
- un milieu de travail souple qui mobilise les employés;
- un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité.

Politiques opérationnelles pour la période comprise entre 2005 et 2008

Des consultations menées auprès des cadres et du personnel et le *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario* ont révélé plusieurs enjeux clés auxquels fait face la FPO :

- pour répondre aux besoins en matière de leadership, il faut investir les fonds nécessaires et planifier le perfectionnement de la main-d'oeuvre;
- en raison des caractéristiques démographiques de la FPO, il faut rééquilibrer les effectifs pour qu'il y ait une capacité suffisante à l'avenir;
- il faut absolument mobiliser les employés pour obtenir les résultats escomptés et accroître le rendement;
- il faut encourager l'établissement d'un milieu de travail sain et sûr où les employés sont épaulés et traités avec respect.

Après avoir étudié ces enjeux et la façon dont les principales organisations des secteurs public et privé y font face, nous avons défini trois priorités opérationnelles :

1. attirer des employés talentueux en nous dotant d'un avantage concurrentiel;
2. accroître notre capacité de maintenir une organisation de calibre international;
3. mobiliser tous les employés afin d'obtenir les résultats escomptés.

Priorité opérationnelle n° 1 – Attirer des employés talentueux en nous dotant d'un avantage concurrentiel

En raison de sa main-d'œuvre vieillissante et diversifiée et de l'évolution de ses valeurs professionnelles, la FPO doit redoubler d'effort pour être considérée comme un employeur de choix. Pour attirer de nouveaux employés et maintenir le personnel en poste, cette priorité opérationnelle met l'accent sur la capacité de recruter les employés recherchés ayant les compétences requises et occupant l'emploi qui leur convient. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- d'attirer des employés talentueux en améliorant le recrutement;
- d'attirer des jeunes et des nouveaux professionnels dans la FPO et les maintenir en poste;
- de mettre en oeuvre une stratégie de rémunération totale compétitive.

Priorité opérationnelle n° 2 – Accroître notre capacité de maintenir une organisation de calibre international

Pour veiller à ce que les employés puissent passer à un niveau de rendement supérieur, cette priorité opérationnelle met l'accent sur le développement des compétences requises. Des recherches sur les meilleures pratiques ont révélé que les cadres jouent un rôle crucial et exercent une influence considérable sur leurs employés. Par conséquent, nous devons nous assurer que les cadres ont les compétences et les outils nécessaires pour diriger leurs employés. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- d'établir un modèle de cadre-leader;
- d'adopter une stratégie d'apprentissage et une démarche harmonisée en matière d'apprentissage et de perfectionnement;
- de mettre en oeuvre une stratégie de gestion du talent.

Politique opérationnelle n° 3 – Mobiliser tous les employés afin d'obtenir les résultats escomptés

Il faut se pencher sur la mobilisation des employés pour maintenir une main-d'œuvre très performante. Selon une étude récente réalisée par Watson Wyatt et portant sur la mobilisation des employés, les travailleurs canadiens recherchent une culture à haute performance, ils veulent être mis au courant des décisions de nature opérationnelle et ils attachent de l'importance à la gestion du rendement. Les initiatives clés appuyant cette priorité ont pour but :

- de promouvoir les idées, l'innovation et la reconnaissance;
- d'améliorer la gestion du rendement;
- de promouvoir la santé et le mieux-être au sein de l'organisation.

Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines

La *réorganisation des services relatifs aux ressources humaines* est un des piliers sur lesquels repose le Plan des ressources humaines applicable à la FPO. En redéfinissant la prestation des services relatifs aux RH et en réorganisant les sources de connaissances en matière de RH au sein de la FPO, on contribuera à créer un modèle de prestation des services plus efficient et plus abordable qui aidera les cadres à atteindre leurs objectifs opérationnels.

Dans le cadre du *Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines*, on formulera, au printemps 2005, des recommandations visant à adopter un nouveau modèle de prestation des services relatifs aux ressources humaines au sein de la FPO. On prévoit que ce modèle sera mis en oeuvre en 2007. On souhaite ainsi transformer la fonction liée aux ressources humaines en une organisation horizontale intégrée et stratégique qui maîtrise les processus, est axée sur la clientèle et est en mesure de produire des résultats mesurables en matière de services.

RÉSULTATS STRATÉGIQUES

Tel qu'indiqué précédemment, le Plan des ressources humaines applicable à la FPO vise cinq résultats clés qui nous permettront d'atteindre notre objectif global : *un personnel dynamique et innovateur qui dispense des services publics de qualité*. Ces résultats sont conformes aux cadres stratégiques en matière de RH qui ont été décrits dans les rapports annuels précédents. Ils assurent une continuité et définissent une vision à long terme pour nos initiatives immédiates et à court terme.

- Une main-d'œuvre compétente et innovatrice
- Un leadership dynamique
- Une organisation axée sur l'apprentissage
- Un milieu de travail souple qui mobilise les employés
- Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité

Une main-d'œuvre compétente et innovatrice

Nous nous dotons d'une main-d'œuvre pouvant relever les défis organisationnels d'aujourd'hui et de demain. En établissant le meilleur équilibre possible entre les nouveaux professionnels et les employés qualifiés d'expérience, nous créerons un milieu de travail où les employés assument leurs fonctions au bon moment parce qu'ils ont les compétences requises. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient la création d'une *main-d'œuvre compétente et innovatrice.*

Recrutement

Une stratégie unique et globale permettra de peaufiner et de rationaliser les pratiques d'embauche et nous rendra plus concurrentiels. De plus, elle fera en sorte que la FPO demeurera un employeur potentiel attrayant.

Par exemple, dans le cadre du *Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines*, on a lancé le *Projet pilote de recrutement pour le Nord* afin de mettre à l'essai un mécanisme de soutien complet en matière de recrutement destiné aux cadres hiérarchiques du Nord. Pour ce faire, on a eu recours à un mode de prestation horizontale des services.

Ce projet pilote, lancé le 31 janvier 2005 pour une durée de six mois, avait pour but de servir des cadres de 18 ministères travaillant dans le Nord de la province. Les premiers commentaires formulés par les cadres ont été très positifs. Pendant le premier mois du projet, on a reçu plus de 100 demandes de service provenant de divers ministères et bureaux.

L'*Examen du processus de recrutement* est un autre volet du Projet de réorganisation des services relatifs aux ressources humaines. Cet examen détaillé du processus de recrutement de la FPO mènera à l'élaboration de stratégies visant à simplifier et à moderniser le recrutement.

Des objectifs précis ont été fixés pour cet examen, notamment la rationalisation des processus administratifs afin de réduire le délai de recrutement et une meilleure utilisation de la technologie. Les recommandations devaient être présentées au printemps 2005.

Stratégie de gestion du talent

La FPO élaborera une *Stratégie intégrée de gestion du talent* qui remplacera le programme de gestion de la relève visant les cadres supérieurs. On planifie actuellement la mise en oeuvre de cette stratégie. On entend par la gestion du talent le processus permanent qui consiste à repérer, évaluer et développer le talent de façon systématique pour veiller à ce qu'on continue de disposer de la capacité de leadership nécessaire pour tous les postes clés et de développer cette capacité. La gestion du talent :

- aligne les objectifs opérationnels sur les besoins en matière de capital humain;
- va au-delà des initiatives traditionnelles de planification de la relève et de développement du leadership;
- met l'accent sur les connaissances, les compétences et les qualités dont l'organisation a besoin pour réussir;
- motive les employés qui occupent des postes de direction et les maintient en poste;
- recoupe les activités de recrutement et de maintien en poste.

On évaluera le Groupe des cadres supérieurs, qui sera intégré à une matrice de gestion du talent. On créera des groupes d'employés qui occupent des postes de direction selon les notes obtenues sur le plan de la performance, du potentiel et de l'état de préparation. On élabore actuellement des stratégies de gestion du talent et des programmes ciblés afin de répondre aux besoins spécifiques de chaque groupe.

Ces stratégies et programmes portent notamment sur :

- *le perfectionnement ciblé* – pour les employés qui doivent accroître leur performance afin de passer à un niveau de compétences supérieur;
- *le soutien de la performance* – pour les employés dont la performance est marginale ou faible.

Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels

La FPO élabore une *Stratégie visant les jeunes et les nouveaux professionnels*. Cette stratégie fait fond sur les initiatives actuelles qui ciblent ce segment du marché des talents comme le Programme de stages de l'Ontario et d'autres programmes ministériels et gouvernementaux connexes.

L'analyse démographique de la FPO a révélé qu'un grand nombre d'employés prendront leur retraite au cours des dix prochaines années, ce qui entraînera une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans les postes de direction et de gestion et dans des domaines spécialisés clés.

La stratégie comprendra diverses initiatives visant à coordonner les activités stratégiques de planification des RH et à appuyer les programmes qui facilitent l'attraction, le recrutement, le perfectionnement et le maintien en poste de nouveaux professionnels. Elle a pour but :

- d'amener des jeunes à joindre les rangs de la FPO en mettant en oeuvre divers programmes de recrutement ciblés comme des stages, des placements dans le cadre de programmes coopératifs et des emplois d'été;
- de faire connaître la FPO en tant qu'employeur de choix;
- de maintenir en poste les nouveaux employés talentueux en lançant diverses initiatives d'apprentissage, de perfectionnement, de cheminement de carrière, de mentorat et d'assistance professionnelle.

Programme de stages de l'Ontario

Le Programme de stages de l'Ontario vise à recruter des diplômés récents de niveau collégial et universitaire afin de combler les pénuries de main-d'œuvre qualifiée. En 2005, la FPO a embauché 135 stagiaires, qui ont occupé des postes dans les domaines suivants : planification des finances et des activités, communications, prestation électronique des services, ressources humaines, technologie de l'information, relations de travail et élaboration des politiques.

Le Programme de stages de l'Ontario demeure un moyen efficace d'attirer de nouveaux professionnels dans la FPO. En moyenne, 75 pour 100 des stagiaires qui terminent le programme trouvent un emploi au sein de la FPO.

Un leadership dynamique

Pour concrétiser sa vision, la FPO a besoin de leaders déterminés à obtenir des résultats et ayant de très bonnes compétences sur le plan humain. Ces personnes peuvent influencer l'évolution de l'organisation et s'assurer que ses objectifs sont atteints. Pour accomplir leurs tâches, elles bénéficient d'initiatives qui reconnaissent et encouragent les efforts qu'elles déploient en vue de réaliser le programme du gouvernement et de respecter l'orientation stratégique de l'organisation. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient le développement d'un *leadership dynamique*.

Cadre de gestion et de leadership

Soucieuse de reconnaître l'importance de la gestion et du leadership, la FPO coordonne les initiatives de l'organisation visant à promouvoir l'excellence en matière de gestion. On veut ainsi s'assurer que les cadres de tous les niveaux ont d'excellentes compétences en matière de gestion et de leadership.

Nous avons défini une série de compétences en matière de gestion et de leadership qui établissent un juste équilibre entre les compétences centrées sur les tâches et celles axées sur les personnes. De plus, nous avons élaboré un programme d'études pour appuyer et développer une culture où le leadership est reconnu à tous les niveaux de l'organisation.

Stratégie de rémunération

En 2004-2005, on a commencé à élaborer la *stratégie de rémunération totale*, qui sera en place en 2005-2006. Cette stratégie orientera l'élaboration des futurs régimes de rémunération.

En se fondant sur les principes établis dans la stratégie de rémunération, la FPO élaborera un processus permettant de suivre la position concurrentielle des salaires, de la rémunération au rendement, des avantages sociaux et des régimes de retraite, soit notre position en matière de rémunération totale. La stratégie orientera l'élaboration de nouveaux plans d'évaluation des emplois et la refonte des régimes de rémunération. En outre, elle fournira une perspective à long terme en ce qui concerne le lien entre les divers groupes d'employés, notamment pour ce qui est des similitudes ou des différences connues au chapitre de la conception des régimes.

On aura recours à la stratégie pour établir un régime d'indemnisation qui saura attirer et maintenir en poste des employés ayant les compétences nécessaires pour s'acquitter de toutes les fonctions au sein de l'organisation.

Systèmes d'évaluation des emplois

On élabore actuellement de nouveaux systèmes d'évaluation des emplois pour deux unités de négociation. On a élaboré et mis à l'essai un nouveau plan d'évaluation des emplois visant les employés représentés par l'Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (AEEGAPCO). En 2005-2006, l'employeur utilisera ce plan pour évaluer tous les emplois faisant partie de cette unité. Le plan salarial connexe sera négocié au début de 2006.

On procède actuellement à l'élaboration et à la mise à l'essai d'un nouveau système visant les employés civils de la Police provinciale de l'Ontario (OPP).

Nous entreprendrons l'élaboration d'un nouveau système d'évaluation des emplois visant les cadres supérieurs et intermédiaires en 2005-2006. On prévoit que ce système modernisera et simplifiera le processus d'évaluation des emplois et débouchera sur une structure salariale et un système de primes révisés fondés sur les principes énoncés dans notre stratégie de rémunération.

En plus d'élaborer de nouveaux systèmes d'évaluation des emplois, on analyse le modèle de gouvernance de la classification pour veiller à ce que les processus décisionnels et les mécanismes de reddition de comptes produisent des résultats de qualité et assurent en permanence une gestion efficace.

Relations syndicales-patronales

La FPO poursuit ses initiatives visant à établir des relations plus ouvertes et transparentes avec ses agents de négociation. Par exemple, elle organise des séances de formation conjointes réunissant les syndicats et le patronat et portant sur la résolution précoce des conflits par l'entremise des comités des relations de travail et des comités ministériels d'examen des griefs, ainsi que des séances de formation sur les démarches basées sur les intérêts s'adressant aux comités centraux mixtes.

Sécurité des employés

On effectue des vérifications de sécurité du personnel depuis plusieurs années pour divers postes au sein des ministères et organismes du gouvernement de l'Ontario. Le renforcement du processus de sécurité des employés de l'organisation s'inscrit dans le cadre de pratiques modernes de gestion des risques et de recrutement visant à atténuer les préoccupations croissantes concernant le vol d'identité et la fraude d'identité et à régler les questions générales qui ont trait à la sécurité.

On envisage de mettre en oeuvre une politique visant à effectuer des enquêtes de sécurité sur le personnel afin de maintenir la confiance du public. Cette politique concrétisera l'engagement du gouvernement d'assurer la sécurité du public, de ses employés, des intervenants, de ses biens et de ses processus opérationnels. Elle harmonisera les pratiques utilisées actuellement à l'échelle de la FPO et s'appliquera, au début, aux programmes prioritaires.

Une organisation axée sur l'apprentissage

L'apprentissage est essentiel pour que la FPO puisse s'adapter aux nouveaux défis et faire face à l'évolution de la demande et des attentes. En appuyant l'apprentissage à tous les échelons de l'organisation, nous pourrons faire face à l'évolution de la demande à l'égard de la fonction publique et nous adapter aux nouvelles technologies, à la nouvelle réalité démographique, aux facteurs économiques et à la complexité accrue des questions d'intérêt public. La section suivante présente les points saillants des initiatives prévues et en cours qui appuient le développement d'une *organisation axée sur l'apprentissage.*

Stratégie d'apprentissage

L'élaboration et la mise en oeuvre d'une stratégie d'apprentissage intégrée applicable à la FPO vont bon train. Cette stratégie définit le cadre qui :

- augmentera la valeur de notre investissement dans l'apprentissage;
- établira une structure de gouvernance permettant de rendre davantage de comptes concernant la formation à l'échelle de la FPO;
- permettra de mieux cibler l'apprentissage en fonction des défis auxquels nous faisons face en matière de gestion du talent;
- permettra de former des partenariats plus efficaces avec des organisations des secteurs public et privé.

Harmonisation de la formation

La FPO consolide et harmonise les activités de formation à l'échelle de l'organisation pour s'assurer qu'il n'y a pas de chevauchements et que les fonds qui y sont consacrés sont investis dans des programmes essentiels auxquels tous les employés ont accès. Le rapport portant sur la phase I de cette initiative donnait un aperçu qualitatif des activités de formation de la FPO et recommandait des moyens d'harmoniser les activités réalisées à l'échelle des ministères et celles réalisées à l'échelle du gouvernement.

On recommande à court terme de créer un site intégré à partir duquel on pourrait accéder à tous les cours de formation offerts à l'échelle du gouvernement. La FPO étudie diverses façons de gérer du mieux possible les coûts de formation. Ces options sont en cours d'élaboration et d'approbation.

Initiative Excellence en gestion de projets

Un grand nombre de projets réalisés au sein de la FPO nécessitent la collaboration de plusieurs ministères et partenaires externes. C'est pourquoi on met de plus en plus l'accent sur la gestion de projets, car elle permet d'appuyer les changements stratégiques et les personnes qui, dans le cadre des projets qu'elles réalisent, dirigent les initiatives de transformation. Dans cette optique, nous avons pris les mesures suivantes :

- Nous avons conçu un outil en ligne, *le Cadre et la méthodologie d'intégration de la gestion de projets au sein de la FPO.* Ce guide étape par étape a pour but d'intégrer la gestion de projets et les changements humains et organisationnels afin d'accorder un soutien pratique aux employés de la FPO qui travaillent à des projets, quel que soit leur niveau.

- Nous avons rendu public *un Cadre et curriculum d'apprentissage de la gestion de projets de la FPO* et conçu cinq cours sur la gestion de projets adaptés aux besoins de la FPO. On souhaite ainsi créer un groupe de spécialistes ayant les compétences nécessaires pour mener à bien divers projets.

- Nous avons favorisé le réseautage, l'échange d'idées ainsi que le partage de connaissances et des leçons tirées.

- Nous avons favorisé la mise sur pied plus rapide de projets en publiant un *Guide d'appui logistique au démarrage des projets* et en créant des équipes d'intervention virtuelles qui facilitent l'acquisition de locaux et d'installations. On peut également obtenir de l'aide pour l'obtention d'outils de technologie de l'information et d'autres biens et services.

- Enfin, nous avons conçu une base de données pour repérer plus facilement et plus rapidement les personnes ayant des compétences en gestion de projets.

Un milieu de travail souple qui mobilise les employés

Pour établir un milieu de travail où les cadres et les employés ont des valeurs communes, il faut miser sur la diversité, l'honnêteté, l'intégrité et la faculté d'adaptation au changement. Un milieu de travail souple qui mobilise les employés crée un sentiment d'appartenance, établit un équilibre entre la vie personnelle et professionnelle et permet aux employés d'accomplir leurs tâches du mieux possible. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient l'établissement d'*un milieu de travail souple qui mobilise les employés*.

Santé, sécurité et mieux-être au sein de l'organisation

Au cours de la dernière année, la FPO a mis l'accent sur la réduction de l'absentéisme et la gestion des limitations fonctionnelles en raison de la hausse du nombre et de la complexité des cas de retour au travail et des demandes d'adaptation des emplois, ainsi que de l'évaluation des pratiques de gestion de l'absentéisme présentée dans le *Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario*.

Dans son rapport, le vérificateur a indiqué que le nombre de jours de congé de maladie pris chaque année dans la FPO est relativement stable et comparable à celui affiché dans d'autres administrations du secteur public. Toutefois, des améliorations pourraient être apportées aux systèmes utilisés pour gérer l'absentéisme. Nous prenons des mesures en ce sens.

Il est essentiel d'élaborer un cadre stratégique applicable à la santé et au mieux-être au sein de l'organisation afin de cultiver et de maintenir un milieu de travail sain et sûr où les employés sont traités avec respect. Ce cadre pluriannuel intégrera les politiques et programmes existants, soulignera les lacunes et indiquera les mesures prioritaires qu'il faudra prendre. On accordera une attention particulière à la gestion des limitations fonctionnelles.

Au départ, on accordera la priorité à la mise en oeuvre d'une Stratégie de gestion des demandes de prestations à la Commission de la sécurité professionnelle et de

l'assurance contre les accidents du travail (CSPAAT) et à l'amélioration de la gestion de l'assiduité, de l'adaptation des emplois et du retour au travail.

Stratégie de gestion des demandes de prestations à la CSPAAT

La FPO a élaboré une initiative stratégique pluriannuelle portant sur certains aspects de la gestion, à l'échelle de la fonction publique, des demandes de prestations à la CSPAAT. Cette stratégie pourrait :

- améliorer la gestion des demandes de prestations;
- mieux soutenir les travailleurs blessés;
- entraîner des économies considérables grâce à l'amélioration des pratiques de paiement et au retour au travail hâtif et sûr des travailleurs blessés.

Cette stratégie est fondée sur une vision globale inspirée par les meilleures pratiques de l'industrie en matière de gestion des demandes de prestations et des limitations fonctionnelles. Cette vision doit prévoir l'adoption de pratiques d'intervention et de gestion des cas plus proactives qui reposent sur les quatre « piliers » suivants :

1. *La gouvernance et la reddition de comptes :* Transformation de la structure de gouvernance qui régit les questions relatives à la CSPAAT au sein de la FPO. Pour ce faire, il faut définir les rôles, les responsabilités et les mécanismes de reddition de comptes aux fins de la gestion des cas, tant au niveau ministériel que gouvernemental; adopter des mesures favorisant le retour hâtif au travail; et gérer les relations avec la CSPAAT.

2. *Les pratiques et procédures financières :* Réorganisation des pratiques financières pour faciliter le contrôle, à l'échelle du gouvernement, de la gestion financière des activités de la FPO et des organismes concernés ayant trait à la CSPAAT.

3. *Initiatives de prévention :* Réalisation d'initiatives proactives qui favorisent une réduction du nombre de demandes de prestations présentées à la CSPAAT. Ce volet et les activités axées sur un retour au travail hâtif et sûr faciliteront la réduction, voire l'élimination, des demandes de prestations se rapportant à une maladie ou à un accident qui a occasionné un arrêt de travail.

4. *Infrastructure technologique :* Mise au point, au sein de la FPO, d'une plate-forme technologique servant à la gestion des demandes présentées à la CSPAAT et permettant de se raccorder aux systèmes de la CSPAAT à l'avenir.

Un engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité

Les principaux facteurs qui favorisent la mobilisation des employés comprennent les initiatives de consultation et de participation. En favorisant l'innovation au sein d'une organisation, on contribue à sa bonne santé et on rend la carrière des employés plus enrichissante. De plus, les idées formulées par les employés d'expérience peuvent déboucher sur de meilleures solutions axées sur les résultats qui répondent aux besoins du public. La section suivante présente les points saillants d'initiatives prévues et en cours qui appuient un *engagement à l'égard d'une fonction publique de qualité.*

Idées et innovation

La *campagne Idées de la FPO* reposait sur la conviction que les meilleures idées pour améliorer la prestation des services et obtenir les meilleurs résultats proviennent souvent des personnes qui connaissent et font le travail. C'est pourquoi le gouvernement a invité tous les employés de la FPO à faire part de leurs suggestions et idées sur de nouveaux moyens de dispenser les services publics.

En 2003, près de 12 000 soumissions ont été présentées dans le cadre de la *campagne Idées de la FPO*. Près de 55 pour 100 d'entre elles étaient conformes aux modalités établies. Les ministères ont ensuite déterminé quelles idées pourraient être mises en oeuvre.

Les ministères nous ont dit que 37 pour 100 des idées n'étaient pas nouvelles ou étaient en cours de mise en oeuvre. On peut en tirer deux conclusions : que les employés fournissent des idées réalisables qui contribueront à dispenser de meilleurs services à la population de l'Ontario; et que l'on peut améliorer la façon dont on informe les employés des nouvelles initiatives.

Dans l'immédiat, on peut évaluer la réussite de la *campagne Idées de la FPO* à l'aide du taux de participation. Pour déterminer la réussite à long terme, on pourra étudier les suggestions des employés qui auront été mises en oeuvre et qui auront eu une incidence concrète.

La *campagne Idées de la FPO* a été intégrée au *Fonds pour l'innovation* pour créer le *Programme d'innovation et de reconnaissance*, qui contribuera à instaurer une culture de l'innovation permanente au sein de la FPO. On s'assurera ainsi que les employés peuvent faire part de leurs idées à longueur d'année. En outre, le *Fonds pour l'innovation* deviendra le moyen de prendre connaissance des idées des employés.

Le *Fonds pour l'innovation* favorisera l'instauration d'une culture de l'innovation au sein de la FPO en appuyant, reconnaissant et récompensant les efforts des employés qui trouvent des moyens novateurs de régler les questions auxquelles fait face la FPO. En 2004, 17 propositions ont été présentées avec succès au sein de la FPO dans le cadre du *Fonds pour l'innovation*. Dans tous les cas, les projets ont permis de réaliser des économies ou d'améliorer les services ou les deux.

Reconnaissance

Le *Fonds pour la reconnaissance* a été créé en 2004 pour appuyer et reconnaître les réalisations exceptionnelles au sein de la FPO. Il visait également à permettre l'instauration d'une culture où l'on reconnaît sincèrement et régulièrement les contributions des employés.

Dans son rapport sur le renouvellement des ressources humaines, le vérificateur provincial a déclaré : « Il a été démontré que la reconnaissance motive le personnel, aide à remonter le moral des employés et à accroître leur productivité, favorise le maintien en poste et réduit même l'absentéisme ». Il a recommandé à la FPO « d'élargir les programmes, formels et informels, d'évaluation et de reconnaissance des

employés[2] ». En nous inspirant du *Fonds pour la reconnaissance*, nous élaborons une stratégie plus large qui établira des normes de reconnaissance formelle et informelle s'appliquant à l'ensemble de l'organisation.

L'esprit d'entraide de la FPO

La campagne L'esprit d'entraide de la FPO a été lancée pour promouvoir la santé et le mieux-être des employés par l'entremise d'activités comme la course de canots dragons. En 2003, la campagne a été réorientée pour mettre l'accent sur le bénévolat communautaire et, en 2004, l'équipe responsable de la campagne a mobilisé les employés de la FPO pour construire une maison pour une famille d'Ottawa dans le besoin sous les auspices de l'organisme Habitat pour l'humanité.

Les employés de la FPO ont participé à un large éventail d'activités bénévoles, notamment celles visant à venir en aide aux victimes du tsunami au début de 2005. La campagne L'esprit d'entraide de la FPO encourage la participation à diverses activités qui, en plus de contribuer au bien-être de la collectivité, procurent aux employés un sentiment de fierté et de satisfaction.

[2] Rapport annuel 2004 du Bureau du vérificateur provincial de l'Ontario – 30 novembre 2004, pp. 71-72 www.auditor.on.ca

Annexe A :

Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines – Aperçu de la structure organisationnelle

Le Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH) est un organisme central, dont la création a été annoncée en juin 2004, chargé de mettre en oeuvre des initiatives et de fournir des services intégrés relatifs aux ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario.

Le CDLGRH est le fruit d'une initiative de remaniement des fonctions et des ressources au cours de laquelle on a réuni 19 directions des ressources humaines et deux unités des politiques ministérielles pour créer cinq divisions. Cette initiative a permis :

- de renforcer les liens entre les directions des ressources humaines et d'uniformiser leurs processus;
- d'accroître la mise en commun des meilleures pratiques;
- d'accroître la capacité d'établir un juste équilibre entre les priorités en matière de RH et les activités ministérielles relatives aux RH afin d'appuyer les initiatives de réorganisation ou de planification axée sur les résultats;
- d'assurer une responsabilisation horizontale en ce qui concerne les services relatifs aux RH;
- de disposer d'une plus grande souplesse pour réaffecter des ressources afin d'atténuer les pressions découlant de la charge de travail et de faire face aux nouveaux enjeux.

La Division du leadership et de l'apprentissage est chargée d'instaurer une culture axée sur le leadership et la gestion à l'échelle du gouvernement. Elle doit également élaborer et mettre en oeuvre une stratégie d'apprentissage pleinement intégrée qui permettra au CDLGRH d'accroître la valeur de l'investissement dans l'apprentissage et de mieux cibler ses initiatives d'apprentissage afin de relever les défis en matière de planification de la relève.

Le Centre pour la réorganisation, l'innovation et l'excellence est chargé de gérer les initiatives de réorganisation de la FPO en mettant en place des systèmes et des processus de gestion du changement à l'échelle de l'organisation. Il a également pour mandat d'établir et d'appuyer une culture dynamique de l'innovation et de l'excellence et d'instaurer un sentiment de fierté à l'égard d'une fonction publique de qualité en concrétisant la vision et les valeurs de la FPO, en veillant à ce que le personnel se comporte de façon professionnelle et en mobilisant ce dernier.

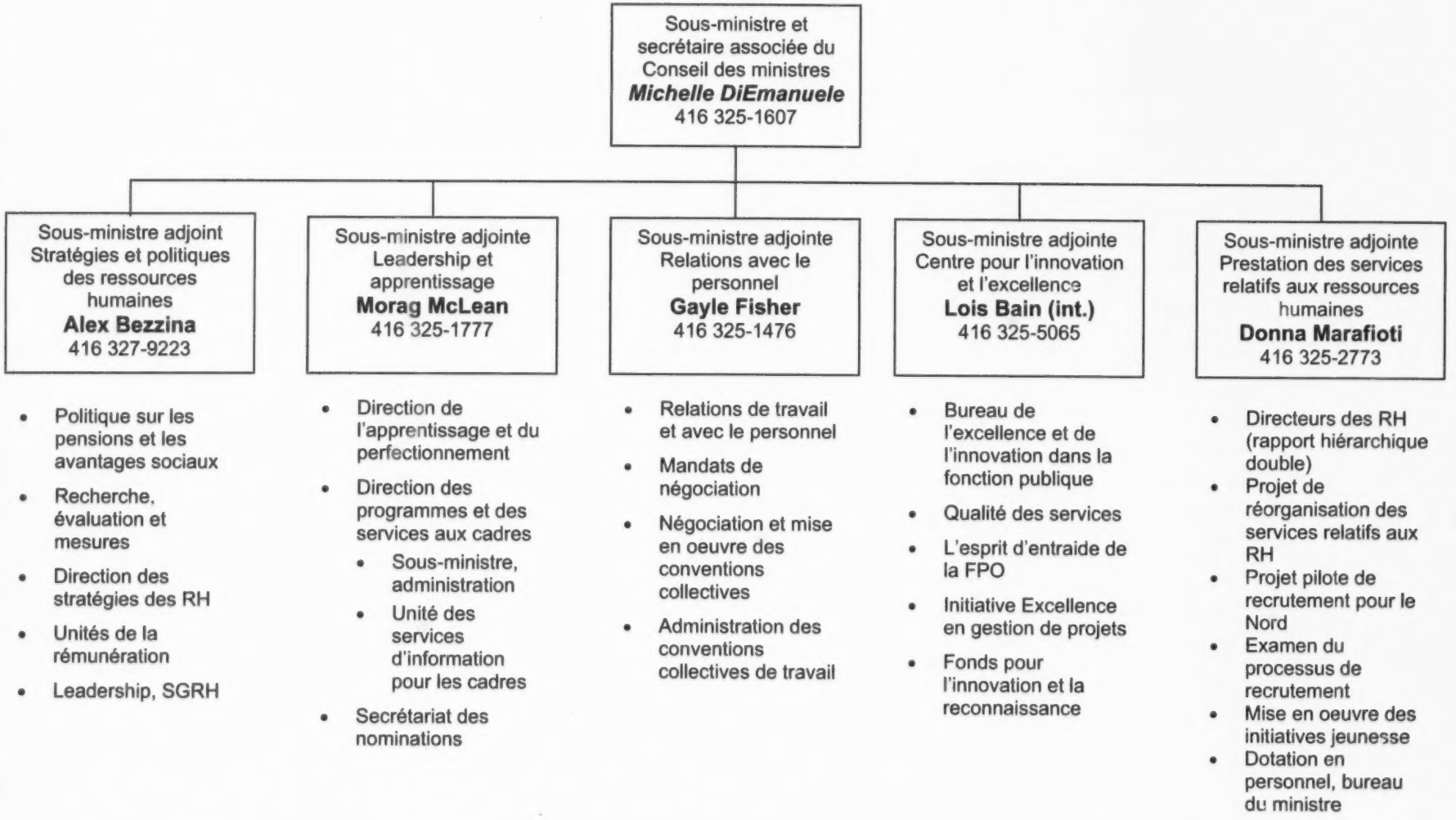
La Division des stratégies et des politiques des ressources humaines joue un rôle clé dans la mise en oeuvre de diverses politiques qui appuient le mandat du CDLGRH. Elle mettra l'accent notamment sur la politique régissant la rémunération et les avantages sociaux, la recherche et les mesures afin d'appuyer une fonction publique saine et productive.

La Division des relations avec le personnel s'occupe des relations avec le personnel et les syndicats. Elle représente la Couronne en tant qu'employeur des employés de l'unité de négociation et gère les relations avec le personnel ne faisant pas partie d'une unité de négociation. Elle aidera l'employeur à élaborer les mandats de négociation, ainsi qu'à négocier et à mettre en oeuvre les conventions collectives.

La Division de la réorganisation des services – RH fournit des services généraux et de première ligne relatifs aux ressources humaines. Les directeurs ministériels des ressources humaines et leur personnel continueront de relever du directeur général de l'administration de leur ministère et de cette nouvelle division par l'entremise du sous-ministre adjoint, Division de la réorganisation des services – RH.

Organigramme – Divisions

Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines 2004-2005

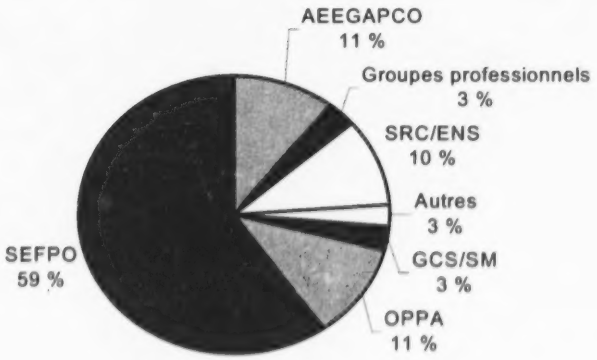

Sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres
Michelle DiEmanuele
416 325-1607
Sous-ministre adjoint Stratégies et politiques des ressources humaines
Alex Bezzina
416 327-9223
Sous-ministre adjointe Leadership et apprentissage
Morag McLean
416 325-1777
Sous-ministre adjointe Relations avec le personnel
Gayle Fisher
416 325-1476
Sous-ministre adjointe Centre pour l'innovation et l'excellence
Lois Bain (int.)
416 325-5065
Sous-ministre adjointe Prestation des services relatifs aux ressources humaines
Donna Marafioti
416 325-2773
• Politique sur les pensions et les avantages sociaux
• Recherche, évaluation et mesures
• Direction des stratégies des RH
• Unités de la rémunération
• Leadership, SGRH
• Direction de l'apprentissage et du perfectionnement
• Direction des programmes et des services aux cadres
  • Sous-ministre, administration
  • Unité des services d'information pour les cadres
• Secrétariat des nominations
• Relations de travail et avec le personnel
• Mandats de négociation
• Négociation et mise en oeuvre des conventions collectives
• Administration des conventions collectives de travail
• Bureau de l'excellence et de l'innovation dans la fonction publique
• Qualité des services
• L'esprit d'entraide de la FPO
• Initiative Excellence en gestion de projets
• Fonds pour l'innovation et la reconnaissance
• Directeurs des RH (rapport hiérarchique double)
• Projet de réorganisation des services relatifs aux RH
• Projet pilote de recrutement pour le Nord
• Examen du processus de recrutement
• Mise en oeuvre des initiatives jeunesse
• Dotation en personnel, bureau du ministre

Annexe B :

Profil de la main-d'oeuvre

La FPO négocie des conventions collectives avec huit agents de négociation, qui représentent environ 84 pour 100 de sa main-d'oeuvre. Le Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (SEFPO) est l'agent de négociation qui représente le plus grand nombre d'employés (environ 59 pour 100).

Profil de la main-d'oeuvre : mars 2005

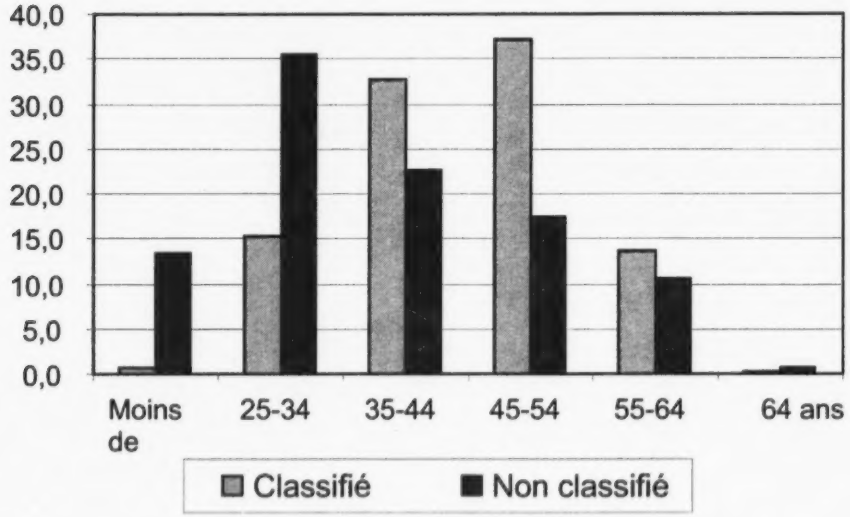


Groupes d'employés (selon la convention collective, date d'expiration entre parenthèses) :
AEEGAPCO : Association des employées et employés gestionnaires, administratifs et professionnels de la couronne de l'Ontario (31 mars 2006)
SEFPO : Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario (31 déc. 2004)

Groupes professionnels :
AOPDPS : Association of Ontario Physicians and Dentists in the Public Service (31 déc. 2004)
AAC : Association des avocats de la Couronne (31 déc. 2004)
OCAA : Ontario Crown Attorneys' Association (31 déc. 2004)
PEGO : Ingénieurs gouvernement de l'Ontario (30 juin 2005)
OPPA : Association de la Police provinciale de l'Ontario (personnel civil) (31 déc. 2005)
OPPA : Association de la Police provinciale de l'Ontario (personnel en uniforme) (31 déc. 2005)

SRC/ENS : Système de rémunération des cadres/Employés non syndiqués
GCS/SM : Groupe des cadres supérieurs et sous-ministres
Autres : Comprend les autres enseignants et les emplois ne faisant pas partie des catégories ci-dessus.

Répartition du personnel classifié et non classifié selon l'âge



En mars 2005, l'âge moyen des employés de la FPO (tous les employés) était de **43,7 ans**.
En mars 2005, l'âge moyen des employés classifiés de la FPO était de **44,7 ans**.
En mars 2005, l'âge moyen des employés non classifiés de la FPO était de **39,4 ans**.

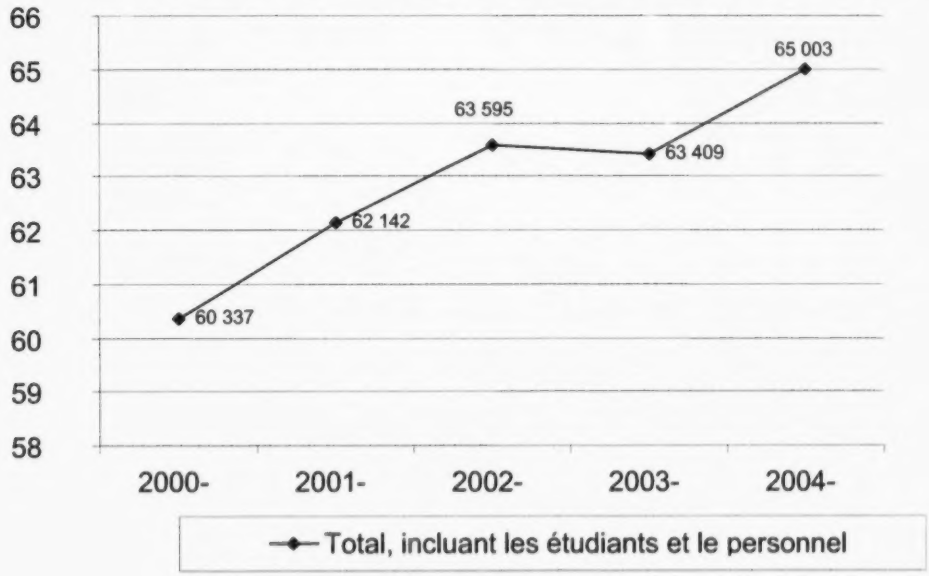
Remarque : Le nombre d'employés de la FPO représente les employés engagés en vertu de la *Loi sur la fonction publique* et payés à partir du compte des traitements et salaires du gouvernement.

Selon les données du recensement de 2001 de Statistique Canada[3], la population d'âge actif de la province est de plus en plus composée de personnes plus âgées. Le nombre de personnes âgées de 25 à 34 ans, qui font partie du groupe d'âge actif plus jeune, a diminué de 14 pour 100 au cours des dix dernières années. En même temps, la population âgée de 45 à 64 ans, qui correspond au groupe d'âge actif plus âgé, a augmenté de 34 pour 100. On prévoit que ce dernier groupe d'âge connaîtra un autre gain de 34 pour 100 au cours des dix prochaines années.

Les données de Statistique Canada sur la population active indiquent que l'âge moyen de la population active de l'Ontario (recensement de 2001 – personnes qui étaient soit employées, soit en chômage pendant la semaine ayant précédé le jour du recensement) était de **38,9 ans**.

[3] *Statistiques sur la population de l'Ontario – source : Recensement de 2001 de Statistique Canada, profil selon l'âge et le sexe, provinces et territoires, Ontario*
http://www12.statcan.ca/francais/census01/Products/Analytic/companion/age/on_f.cfm

Niveaux historiques de dotation en personnel dans la FPO - ETP (mars 2005)



Le nombre d'employés ıs la fonction publique de l'Ontario (FPO) a diminué considérablement depui · début des années 1990. Depuis mars 1992, la première année pour laquelle on a des dor nées comparables sur la taille de l'effectif, le nombre d'employés est passé de 86 608 à 65 003 en mars 2005. (*Toutefois, ce chiffre varie lorsqu'on tient compte des étudiants et du personnel saisonnier.)*

Annexe C :

Commission de la fonction publique

Énoncé de valeurs de la FPO
Les membres de la FPO se sont engagés à maintenir le plus haut niveau de service et de confiance publique.

Nous sommes francs et honnêtes dans notre comportement, créatifs et ouverts au changement, et dévoués à l'auto-perfectionnement et à l'intégrité. Nous démontrerons ces valeurs dans le contexte d'une fonction publique professionnelle et responsable.

Nous sommes justes, constants et désireux d'établir des relations efficaces avec le public, les clients, le personnel des ministères et les élus.

Dans nos relations avec nos partenaires et agents, nous définissons clairement les attentes et les critères de réussite.

Dans les structures et les processus de gouvernement, nous continuerons de faire preuve de prudence financière; nous attachons de l'importance à la formation et à l'apprentissage organisationnel; et nous prônons l'uniformité et la justice dans notre comportement à l'égard de nos collègues et du reste du personnel.

Aux termes de la *Loi sur la fonction publique* et du serment d'allégeance et de discrétion, les fonctionnaires de l'Ontario sont responsables devant le public, par l'entremise du gouvernement élu et des ministres de la Couronne.

Mandat de la Commission de la fonction publique
Le Conseil de gestion du gouvernement (CGG) est chargé de la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la fonction publique de l'Ontario.

La Commission de la fonction publique (CFP) veille à l'application de la *Loi sur la fonction publique* et relève du président du Conseil de gestion du gouvernement. La *Loi sur la fonction publique*, qui régit l'emploi dans la fonction publique de l'Ontario, définit la composition de la Commission et en établit le pouvoir légal en tant qu'organisme indépendant et apolitique chargé de surveiller les questions relatives à l'emploi et à la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique de l'Ontario. La CFP et le CGG font en sorte que les politiques administratives appropriées sont en place pour la gestion des ressources humaines.

La Commission de la fonction publique est un organisme indépendant et apolitique qui veille à l'application du principe du mérite au sein de la fonction publique, particulièrement au niveau des cadres supérieurs.

Responsabilités et pouvoirs de la Commission de la fonction publique
La Commission exerce des fonctions de surveillance importantes, particulièrement en ce qui concerne les niveaux supérieurs de l'organisation et en tant qu'organisme de réglementation. En vertu de la *Loi sur la fonction publique*, elle est autorisée à élaborer des règlements concernant diverses questions liées aux ressources humaines, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil. La Commission exerce également des fonctions judiciaires aux termes de la Directive sur les conflits d'intérêt et les restrictions après-emploi.

Voici plus précisément en quoi consistent les responsabilités de la Commission :

- recommander, sous réserve de l'approbation du lieutenant-gouverneur en conseil, des règlements touchant de nombreux aspects de la gestion des ressources humaines comme les salaires, la classification, les méthodes de recrutement, les avantages sociaux et les heures de travail;
- approuver les nominations, les nominations d'employés ayant dépassé l'âge de la retraite et les affectations;
- étudier diverses activités de dotation et de recrutement, y compris l'approbation des salaires des employés et des nominations aux postes de niveau 3 au sein du Groupe des cadres supérieurs. (Remarque : le pouvoir de recrutement aux postes des niveaux 1 et 2 du Groupe des cadres supérieurs a été délégué aux ministères.)

Dans le cadre de ses activités administratives courantes, la Commission recommande des règlements visant l'établissement des classifications et la rémunération d'employés ne faisant pas partie d'une unité de négociation, l'approbation des nominations et des contrats des cadres supérieurs et les dispenses de concours.

En outre, la Commission joue le rôle de conseil d'administration de la Fiducie de bienfaisance des employés du gouvernement de l'Ontario.

La Commission remplit son mandat en collaboration avec le Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines (CDLGRH) et le Comité de perfectionnement des cadres (CPC). Le CDLGRH fournit des conseils en matière de politiques au Conseil de gestion du gouvernement (CGG) et le Secrétariat du Conseil de gestion apporte son soutien administratif au CGG. Le CDLGRH appuie également le gouvernement dans son rôle d'employeur. Ainsi, c'est lui qui établit les politiques de gestion des ressources humaines du gouvernement en se fondant sur les règlements appliqués par la Commission de la fonction publique.

Membres de la Commission de la fonction publique en 2004-2005

Présidente

Michelle DiEmanuele
Sous-ministre et secrétaire associée du Conseil des ministres,
Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines
Bureau du Conseil des ministres
Bureau 5320, 5e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N3

Vice-présidente

Kathryn Bouey
Secrétaire, Conseil de gestion du gouvernement
12e étage, édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N3

Secrétaire

Morag McLean
Sous-ministre adjointe, Division du leadership et de l'apprentissage
Centre de développement du leadership et de gestion des ressources humaines
Bureau du Conseil des ministres
Bureau 5320, 5e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1N3

Commissaires

Gail Beggs
Sous-ministre des Richesses naturelles
Bureau 6643, 6e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1W3

Don Black
Sous-ministre du Développement économique et du Commerce
8e étage, édifice Hearst
900, rue Bay
Toronto ON M7A 2E1

John Burke
Sous-ministre des Affaires municipales et du Logement
17e étage
777, rue Bay
Toronto ON M5G 2E5

Robert Christie
Sous-ministre de la Formation et des Collèges et Universités
3e étage, édifice Mowat
900, rue Bay
Toronto ON M7A 1L2

Tony Dean
Secrétaire du Conseil des ministres
Bureau 6420, 6e étage, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1A1

Carol Layton
Sous-ministre, Bureau des résultats
Bureau du Conseil des ministres
Bureau 1306, rez-de-chaussée, édifice Whitney
99, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1A1

Saäd Rafi
Sous-ministre des Transports
3e étage, édifice Ferguson
77, rue Wellesley Ouest
Toronto ON M7A 1Z6

Annexe D : Statistiques sur la fonction publique de l'Ontario, 2004-2005

Effectif total de la fonction publique de l'Ontario (2004-2005)	
Employés classifiés	53 103
Employés non classifiés	10 750
Couronne	1 150
TOTAL	**65 003**

Employés classifiés par emplacement géographique (2004-2005)

Région de planification de l'Est de l'Ontario	
Frontenac	1 732
Hastings	320
Lanark	936
Leeds et Grenville	449
Lennox et Addington	262
Ottawa-Carleton	1 455
Prescott et Russell	191
Prince Edward	155
Renfrew	272
Stormont Dundas Glengarry	283
Total partiel	**6 055**

Région de planification du Centre de l'Ontario	
Brant	270
Dufferin	72
Durham	3 128
Haldimand-Norfolk	413
Haliburton	76
Halton	944
Hamilton-Wentworth	1 371
Muskoka	271
Niagara	1 054
Northumberland	301
Peel	1 612
Peterborough	1 064
Simcoe	3 507
Toronto	19 851
Victoria	548
Waterloo	429
Wellington	905
York	640
Total partiel	**36 456**

Région de planification du Sud-Ouest de l'Ontario	
Bruce	172
Elgin	278
Essex	626
Grey	276
Huron	264
Kent	653
Lambton	315
Middlesex	2 243
Oxford	144
Perth	163
Total partiel	**5 134**

Région de planification du Nord de l'Ontario	
Algoma	1 008
Cochrane	719
Manitoulin	59
Nipissing	1 706
Parry Sound	182
Sudbury	1 410
Timiskaming	208
Total partiel	**5 292**

Région de planification du Nord-Ouest de l'Ontario	
Kenora	746
Rainy River	176
Thunder Bay	1 576
Total partiel	**2 498**

Données non disponibles	
Aucune donnée sur l'adresse	14
Total partiel	**14**

TOTAL	**55 449**

Employés classifiés par ministère (2004-2005)

Agriculture et Alimentation	717
Procureur général	4 896
. Renouveau démocratique	14
Bureau du Conseil des ministres	160
Services à l'enfance et à la jeunesse	1 769
Affaires civiques et Immigration	310
Services sociaux et communautaires	5 111
Sécurité communautaire	8 195
. Services correctionnels	5 538
Services aux consommateurs et aux entreprises	1 119
Culture	154
. Centre des sciences de l'Ontario	226
Développement économique et Commerce	385
. Société de développement de l'Ontario	3
Éducation	857
Énergie	92
Environnement	1 893
. Agence ontarienne des eaux	636
Finances	3 504
. Commission des services financiers	389
. Office ontarien de financement	148
. Office ontarien de financement de l'infrastructure économique des municipalités	20
Affaires francophones	17
Santé et Soins de longue durée	6 432
Affaires intergouvernementales	45
Travail	1 392
Lieutenant-gouverneur	2
Conseil de gestion du gouvernement	2 207
Affaires municipales et Logement	852
Secrétariat des affaires autochtones	57
Richesses naturelles	3 009
Développement du Nord et Mines	416
Cabinet du Premier ministre	2
Renouvellement de l'infrastructure publique	97
Tourisme et Loisirs	185
. Place de l'Ontario	45
. Commission des parcs du Saint-Laurent	45
. Société du Partenariat ontarien de marketing touristique	39
Formation et Collèges et Universités	595
Transports	3 876
TOTAL	**55 449**

Le personnel policier en uniforme de la Police provinciale de l'Ontario (5 279 employés au 24 mars 2005) est compris dans les chiffres du ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels.
L'effectif de la Commission de l'escarpement du Niagara est compris dans celui du ministère de l'Environnement.
Les organismes et les commissions ne sont pas tous énumérés séparément. Ceux qui ne le sont pas sont compris dans les ministères dont ils relèvent.

Employés classifiés par groupe d'âge (2004-2005)

Moins de 25 ans	407
25 – 30 ans	8 265
35 – 44 ans	18 000
45 – 54 ans	20 768
55 – 64 ans	7 945
65 ans et plus	64
TOTAL	**55 449**

Employés classifiés par type (2004-2005)

Employés réguliers	50 951
Employés à l'essai	4 472
Employés ayant dépassé l'âge de la retraite	26
TOTAL	**55 449**

Employés classifiés par sexe (2004-2005)

Hommes	25 414
Femmes	30 035
TOTAL	**55 449**

Employés classifiés par tranche de salaire (2004-2005)

Salaire	**Total**
Moins de 30 000 $	136
30 000 $ - 39 999 $	8 164
40 000 $ - 49 999 $	10 915
50 000 $ - 59 999 $	11 965
60 000 $ - 69 999 $	12 277
70 000 $ - 79 999 $	6 152
80 000 $ - 89 999 $	2 678
90 000 $ - 99 999 $	879
100 000 $ et plus	2 283
TOTAL	**55 449**

Nominations – Employés classifiés
Employés à temps plein et partiel (2004-2005)

Avril 2004	126
Mai	127
Juin	97
Juillet	125
Août	157
Septembre	128
Octobre	86
Novembre	126
Décembre	150
Janvier 2005	163
Février	87
Mars	84
TOTAL	**1 456**

Nominations – Employés classifiés
par tranche de salaire (2004-2005)

Moins de 30 000 $	0
30 000 $ – 39 999 $	347
40 000 $ – 49 999 $	290
50 000 $ – 59 999 $	400
60 000 $ – 69 999 $	234
70 000 $ – 79 999 $	102
80 000 $ – 89 999 $	47
90 000 $ – 99 999 $	21
100 000 $ et plus	15
TOTAL	**1 456**

Nominations – Employés classifiés, par groupe d'âge (2004-2005)

Moins de 25 ans	80
25-34 ans	558
35-44 ans	484
45-54 ans	266
55-64 ans	68
65 ans et plus	0
TOTAL	**1 456**

Nominations – Employés classifiés, par sexe (2004-2005)

	Hommes	Femmes	Total
Nouveaux employés	**720**	**736**	**1 456**

Départs d'employés qualifiés par tranche de salaire (2004-2005)

Salaire	Total
Moins de 30 000 $	6
30 000 $ - 39 999 $	367
40 000 $ - 49 999 $	557
50 000 $ - 59 999 $	478
60 000 $ - 69 999 $	369
70 000 $ - 79 999 $	196
80 000 $ - 89 999 $	95
90 000 $ - 99 999 $	26
100 000 $ et plus	89
Total	**2 183**

Départs d'employés classifiés par groupe d'âge (2004-2005)

Moins de 25 ans	12
25-34 ans	248
35-44 ans	363
45-54 ans	678
55-64 ans	668
65 ans et plus	214
Total	**2 183**

Départs d'employés classifiés par années de service classifié (2004- 2005)

Années de service classifié	Départs
Moins d'un an	62
Moins de 2 ans	96
Moins de 3 ans	98
Moins de 4 ans	122
Moins de 5 ans	100
Moins de 6 ans	69
Moins de 7 ans	33
Moins de 8 ans	32
Moins de 9 ans	14
Moins de 10 ans	19
Moins de 15 ans	193
Moins de 20 ans	294
Moins de 25 ans	328
Moins de 30 ans	389
Moins de 35 ans	277
35 ans ou plus	57
TOTAL	**2 183**

Départs d'employés classifiés par motif et sexe (2004-2005)

	Hommes	Femmes	Total
Retraite	575	543	1 118
Congédiement	20	14	34
Licenciement	23	34	57
Démission	376	519	895
Décès	46	33	79
TOTAL	**1 040**	**1 143**	**2 183**

ISSN 1206-3509 (imprimé)
ISSN 1718-5157 (en ligne)
Imprimé par l'imprimeur de la Reine pour l'Ontario
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario 2006
Document disponible sur Internet à www.mgs.gov.on.ca
Available in English